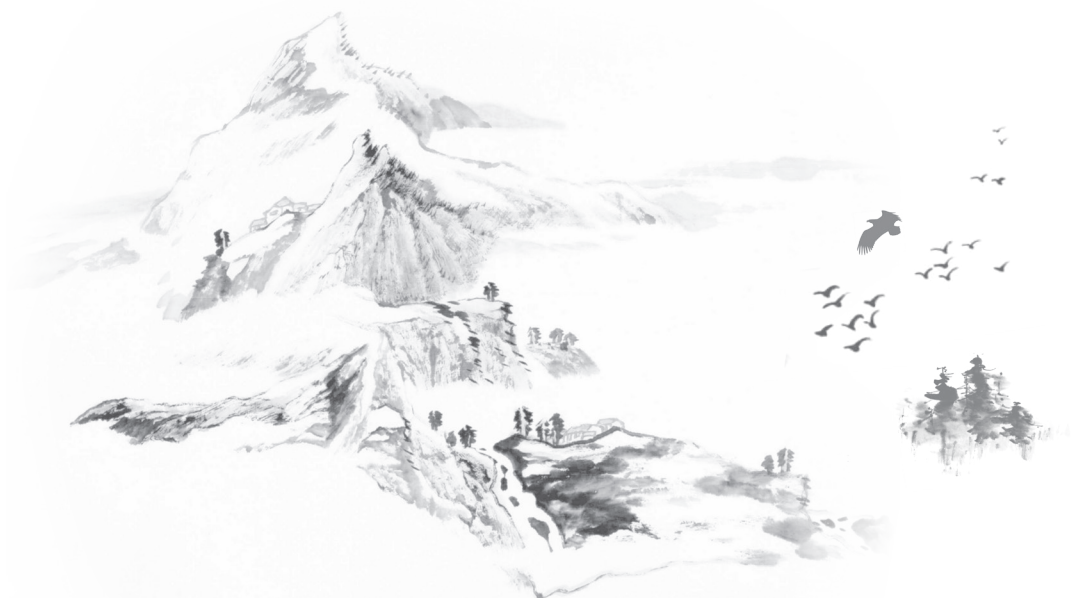


领导者的 自我超越

激发心理资本 (升级版)

曹宇红 张 镒 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

领导者的自我超越：激发心理资本：升级版 / 曹宇红，张镐著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31434-6

I. ①领… II. ①曹… ②张… III. ①领导心理学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第092346号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：209 千字

版 次：2014 年 6 月第 1 版

2017 年 5 月第 2 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn



推荐序一

内在生命的主宰者

有这样一个故事：一位科学家（彼得·罗素博士）感到被很多电话打扰，为了解决这个问题，他把自己的电话变成了一个应答机。通过应答机，他很直率地对来电者提出了两个问题：“你是谁？”“你想要什么？”过了几秒钟他又说：“绝大多数人在死亡前甚至都没回答其中的一个问题。”

本书将帮助商业领导者为自己回答这些问题。在我们这个现代而复杂的世界里，有许多压力产生，有时更是严重的情绪困境，商业领导者在此情境下面临着众多挑战。了解自己并管理自己的内在资源，将使你的工作更有效、生活更幸福。

在你能够成为一位更幸福的商业领导者之前，你需要对成为一名“自己内在生命的主宰者”做出十分肯定的承诺。通常，那意味着你知道“你是谁”、“你想成为什么样的人”，而不仅仅是“你想拥有什么”、“你想做什么”。自我主宰是说你能够主管自己的体验，而这经常始于更多的自我觉察：觉察自己的感受、想法和需求。在更深的层面，你逐渐意识到自己的渴望和人类的渴望。而在最开始的时候，你常会经历两难的境况，比如，当你明明感到想说“不”时，却说了“是”。尽管假装一切进行得很不错，你却不开心。你或许会发现，有好几个寂静的、



领导者的自我超越（升级版）

内在的声音将你拖向不同的方向。如果你偶尔遇到这样的事情，就和这些“内在的冲突”待在一起，对此好奇一些：这些不同的声音想要什么？它们意味着什么？它们来自哪里？本书将帮你找到一些有用的答案，你可以用之来更和谐地管理你的内在世界。

你内在世界中的一个主要领域是你的感受，你需要对其进行监测、接纳，或者改变。感受是属于你的，它可能是生气、害怕、难过，或者任何其他的。如果它们属于你，就像你拥有衣服一样，你可以改变它们，你就不会再被你的感受所控制。要深深地觉察你的感受，接纳它们（而并不一定要喜欢它们），并且学习如何管理和对待它们。通过这种方式你可以主宰自己和情境，而不是带着恐惧和愤怒去控制他人和情境。研究表明，一旦商业领导者的领导风格从指责和评判变为欣赏和鼓励，员工将变得更加高效与合作。一旦感受到内在的安全，你的情绪就很少被其他人的不当行为触发。

卓越领导力的另一个重要方面是态度。“你如何看待事情”在你作为商业领导者的角色中举足轻重。你需要去检视自己的态度，负面的态度产生负面的结果。再一次，觉察你如何看待自己，如何看待员工，如何看待情境。从监测你每天的思维开始：你能主宰这些思维吗？还是这些思维仿佛浮云被风吹着四处飘荡？你需要去管理你的思绪、观点和态度，就像你学着如何去管理你的感受。

我们都想要一些东西。人们在生活中不可能没有对自己和他人的期待。当然，不可避免地，其他人对你也总是充满期待，尤其当你是一位商业领导者时。这些期待需要是现实的、公平的、合适的，而且是适时的。你需要运用自己的能力在合适的时候去说“是”和“不”。我们面临的一个大问题是，当我们过去有一些“未满足的期待”的时候，我们依然还抓着不放。我们可以穿过记忆回到我们的儿时，就会发现

我们依然紧紧捉住那些未被满足的期待。比如，小的时候，我想要（期待着）爸爸陪我玩，但当时他有两份工作，根本没有闲暇时间来陪我。为此我记恨他很多年，因为我的期待一直未得到满足。学会处理自己“未满足的期待”，尤其是那些来自小时候的，那你就可以更投入、更深地体验“活在当下”。多花些时间在“洞察期待”那一章吧，那会对你很有帮助。

当你可以更好地觉察内在自己的时候，你将越来越多地体验到对自己的欣赏和对他人的理解，与他人的关系也会变得越来越和谐。你会成为一位更加幸福、更加成功的商业领导者。

我建议你不仅阅读本书，而且要仔细地研究本书，好好地运用本书中所包含的智慧。这是一本出色而实用的书。

送去我最美好的祝愿！

约翰·贝曼博士

贝曼萨提亚中国管理中心主席

曾任英国哥伦比亚大学教授

《萨提亚转化式治疗模式》、《萨提亚成长模式的应用》作者

《萨提亚家庭治疗模式》合著者之一

推荐序二

心灵的自由

拿到曹宇红女士和张镛先生新书的第二天，我已经坐在前往波士顿的机舱里。打开阅读灯，我慢慢地为本书中那些优美的文字所绽放的芳香深深吸引，更为书中那些鲜活的案例和一个个觉察时刻所释放的温暖紧紧包裹。

在美国哈佛大学、西点军校、百森商学院、硅谷进修和游学的短短 20 来天，没有工作的打扰，我终于可以将自己还给自己，终于有机会反刍和细细品味本书中那些文字背后的人生要义。此时此刻，波士顿的雪还没有消融。每天早晨 6 点起床，我读完当天教授们布置的案例，从容地吃完一顿丰盛的早餐；7 点 20 分穿上风衣，从酒店出发，穿越波士顿冷冽的寒风，漫步走过两个教堂和一块墓地，准点来到哈佛教职工俱乐部的教室，开始一天简单的学生生活。

我创业十几年了，那些看似久远但仍然埋藏在心底、束缚着我的重负和压抑，那些时时缠绕着我的失败、痛苦、迷茫、冲突、悲伤、失望、内疚、愤怒和恐惧等情绪，好像一夜之间成了我的好朋友，突然有了一种轻快的释放感。读完全书，我的内心有一种唐代诗人王维《山居秋暝》（“空山新雨后，天气晚来秋。明月松间照，清泉石上流。”）所描绘的那种空灵澄净的意境。

春天的山花烂漫，夏天的绿树成荫，秋天的丰收喜悦，冬天的飞雪漫天，恰是大自然生命起伏的写照。我们的人生总是与梦想、喜悦、等待、挫折、不安、痛苦、失望和悲伤相遇，生命的能量曲线也变得丰盈多姿。玻璃是易碎的，我们的生命是脆弱的，但我们的内心可以强大；我们的人生是卑微的，但我们的世界可以精彩。我们的世界总是充满了风险、意外、混乱、波动和不确定，它们不是我们的敌人，我们可以坦然面对。不知道哪位哲人讲过，“一把锁总会有它自己的钥匙”，每个问题都有一个合适的答案。车到山前必有路，我们为什么不天真而又乐观地活着呢？

我们的信念、我们的梦想、我们的期待就像野火一样，不时从我们的心底蹿起来，又不时被浇灭。但野火烧不尽，春风吹又生。每个人的生命中都燃烧着野火，映照着未来的画面，触动着我们灵魂深处的生命能量。风可以吹灭蜡烛，却也能使野火越烧越旺。每个人心底的野火不知何时、何地、何故被点燃，却再也离不开顽强的生命之风的轻轻吹拂。

我非常赞同作者提出的“情绪是一位好心的天使”。我们的生命总在追逐外面的精彩和外在的成功，却忘记了发现自我，发现内在的世界。我们自己内心的花园，早已忘记浇水、施肥和耕耘，可能早已满目苍夷，不再肥沃，以致寸草不生。当我们航行在人生的大海中，不期而遇的总是那些不知何时、不知何地袭来的滔天巨浪。当你身处事业的某个紧要关头，总是遭遇黑暗的时刻，似乎一切都在与你作对，焦虑就要完全吞没了你。有时，我们选择了沉沦；有时，我们选择了怨天尤人；有时，我们选择了自怨自艾。本书就是一盏明灯，也许可以照亮未来的路。

1985年，史蒂夫·乔布斯被自己请来的CEO约翰·斯卡利先生和



领导者的自我超越（升级版）

董事会放逐，他离开自己心爱的、一手创办的苹果公司，很久不能自拔。他向朋友倾述说：我不打算再回到硅谷了，我要像一个落魄的艺术家那样在自我放逐中了此残生。后来，乔布斯重新振作起来，他创办了试图和苹果公司竞争的 NeXT 公司，但是公司亏损日趋严重，再次创业 7 年之后，乔布斯面对的可能仍是一场败局。某大牌记者描述：“追随者弃他而去，朋友不再信任他。曾经对他宠爱有加的媒体也大肆批评。他的钱用光了，一大笔财富就这么挥霍殆尽。他 20 多岁时，腰缠万贯，享誉全球，如今他 30 多岁，却成了什么？”看起来，是后来他投资的皮克斯动画电影公司拯救了他，《玩具总动员》让皮克斯一朝成名。然而，人们忘却了乔布斯 2005 年在斯坦福大学那场著名的演讲，带给每一个在现场或互联网上听过这场演讲的人无尽的思索、启发和温暖。当 1997 年乔布斯以拯救者重返苹果公司后，奇迹发生了。想象一下，如果没有这 12 年的放逐，他就不可能重新站起来改变世界，也就不可能重新定义个人电脑、音乐、电影和电信工业。

黑暗成就光明，光明点亮黑暗。曼德拉，一个时代的良心，他将人类拉向了尊严、正义和平等的一边。他说：“生命中最重要东西不是仅仅活着，而是我们给别人的生命带来了何种不同。这才是生活的意义。”记得 2013 年 12 月 6 日那天，我的耳旁传来南非前总统曼德拉先生在约翰内斯堡（Johannesburg）住所去世的消息，眼泪在我的眼睛里打着转。我望向窗外，天色还笼罩在灰蒙的迷雾之中。世界失去了一盏明灯，我们失去了一位心灵的导师。1990 年，当我第一次听到《光辉岁月》，内心澎湃不已。“风雨中抱紧自由”、“缤纷世界闪烁的美丽，是因为没有分开每种色彩”，至今犹在耳旁。

未来更加不确定，人人内心充满了恐惧和敬畏。曼德拉给了我们前行的力量，因为信念，便不可征服。曼德拉总是说：“在事情未成功

之前，一切总看似不可能。在生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而在于坠落后总能再度升起。”

在大多数人眼里，曼德拉就是勇敢与无畏的化身，曼德拉本人却对“勇敢”有着完全不同的阐释。美国《时代周刊》执行总编理查德·斯坦格尔（Richard Stengel）先生的《曼德拉的礼物：关于生活、爱与勇气的15堂课》这么描写：“在1994年的总统竞选过程中，曼德拉乘坐一架小飞机前往一个叫纳塔尔（Natal）的死亡地带，向他的祖鲁族（Zulu）支持者发表演讲。我答应在机场接他，在那里我们可以在他发表演讲后，继续讨论自传的问题。但是飞机在着陆前20分钟，其中一个引擎发生了故障。飞机上的一些人开始恐慌起来。唯一让他们感到平静的事情，就是看着曼德拉，看着他依然平静地读着报纸，似乎坐的不是飞机而是火车。在驾驶员的努力下，飞机终于迫降成功。当曼德拉和我钻进防弹宝马轿车里时，他对我说：‘伙计，我在上面吓坏了！’而这正是我从他那里学到的最珍贵的一点：学会在恐惧面前镇定，以激励其他人。”曼德拉说：“勇气并非无所畏惧，而是战胜恐惧。勇者不是感觉不到害怕的人，而是克服自身恐惧的人。”

古罗马诗人奥威德说过：“困难唤醒天才。”与痛苦相约，与失败为伍，这就是真实的人生。曼德拉在罗本岛27年的沧桑岁月，庄子一生的逍遥洒脱，乔布斯禅宗般的笃定，教会了我们很多。我们的人生、事业和生活将受益于这些压力、混乱、波动和不确定性。

我们有多久没有倾听自己的心声？我们有多久没有跟随自己的内心？我们有多久没有尊重自己的灵魂？从失望中如何探寻希望？从压力中如何寻求动力？从愤怒中如何找回自己？本书也许可以让我们的的心灵和生命的能量得到滋养，挣脱自己的枷锁，放下未满足的期待，放下无尽的贪婪，倾听自己内心的独白，重新与这个美好的世界建立



领导者的自我超越（升级版）

有温度的连接，重建自己与世界美好的对话。

全书文笔优美，娓娓道来，每行字，每句话，每个故事，每个觉察时刻，没有说教，有如深山里静静流动的清泉，总能触摸到我们的灵魂，从另一个侧面感受到作者内心感情细腻而温暖的人性情怀。

这不是又一本领导力的著作，这是第一部将心理学大师弗吉尼亚·萨提亚的理论应用于领导力实践的力作，是一部构建个人内心世界的人生指南。它将引领我们的精神世界，超越自我，赋予每位读者心灵自由的力量。

只有我们的心受到鼓舞，我们才能在未来迎来一场场持久的征战。

颜艳春

基融通科技有限公司董事长兼 CEO



推荐序三

心灵的力量

在人生的历程中，人们总是会遇到各种各样的困难和挫折。有人说，人生最大的敌人就是自己。我们不敢直面困难，总是抱怨生活的不公，不断怀疑、否定自己，是因为缺乏自信；我们安于现状，随波逐流，是因为懒惰，没有理想；我们没有发挥自己的潜能，没有克服一切艰难险阻，成为生活的强者，是因为从来没有激发过自己的心理能量，不能超越自我。

心灵是人们前进最大的能量源泉，只要正确地激发、引导自己的“心理资本”，自己就能成为自己最伟大的导师，就能克服一切困难，实现自我的超越。张海迪5岁时因患脊髓病，胸以下全部瘫痪。她并没有因此而沮丧和沉沦，而是奋发向上，努力拼搏。她发奋学习，学完了小学、中学全部课程，自学了大学英语、日语、德语和世界语，并攻读了大学和硕士研究生的课程。后来，她从事文学创作，创作和翻译的作品超过100万字，取得了超越常人的成就。张海迪曾说过：“一个人要奋斗，内在的力量才是永恒的，总是依靠别人鼓劲是不会长久的。”她正是激发了自身内在的心理能量，充分释放出了自己的潜能，才能不断实现自我的超越！



领导者的自我超越（升级版）

在 21 世纪，各个经济体的全球化联系越来越紧密，企业面临全球市场的竞争。面对激烈的竞争和压力，人们特别是领导者越来越忙碌，用于思考和聆听自己内心的时间越来越少，甚至完全没有了。而企业为了获取成功，对企业的领导者提出了更高的要求，不仅需要领导者拥有熟练的管理技能和专业知识，也需要领导者拥有应对复杂多变环境的能力。为了应对巨大的压力和繁杂的处境，领导者需要提高自己的领导力，激发自己的潜力，这就要求领导者将遇到的困难转化为前进的“正向资源”，激发自己固有的“心理资本”，实现不断的自我成长、自我超越。而本书就为人们特别是领导者提供了一条激发、提升心理资本的“自我超越之道”。作者从管理情绪、转化观点、洞察期待、直面真我、激发能量等几个方面展开，通过访谈案例的形式，指导人们如何激发自身内在的心理能量、实现自我超越。

本书作者长期从事培训顾问行业，有着丰富的咨询顾问经验。在书中，他们分享了自己在培训、生活中激发心理能量，实现心灵成长的感悟。本书最大的特色就是选用了大量的案例，这些案例都是作者对企业高管进行咨询培训的真实案例，包含从工作到生活多个层面，文中企业高管所遭遇的问题，有可能也是您所遇到过的或正在经历的；案例采取访谈对话的方式让人仿佛正与作者进行面对面的交流；案例剖析中作者并没有采用说教的方式，而是像朋友谈心一样将自己的感想、体悟娓娓道来，让人在轻松的氛围中阅读、思考，在润物细无声中获得心灵的滋养。

好书开卷有益。也许只要一个下午，暂时放下世间的烦杂，一杯清茗，一抹暖阳，拿起本书，和作者进行心灵的交流，相信对您的工

推荐序三

作和生活定能有所启发，有所收获！希望此书能够作为火种，点燃您的心灵能量之火，充分发挥出您的生命潜能，帮助您实现自我超越！

寇刚

西南财经大学工商管理学院执行院长、教授

推荐序四

向内行走，修炼内功

我在 GE 工作 15 年，接触过各种领导力模型，装备过各式精良武器，无论是流程质量管理的 Lean Six Sigma，还是变革管理的 CAP、Work-Out，似乎都已驾轻就熟。但是，我还会常常发现自己面对复杂的局面和沉重的责任而感到困惑与压力：

作为一个领导者，如何对得起团队，带领大家走向成功，达成目标？

作为一个教练，如何不辜负对方的信任，一起找到有价值的解决方案？

作为一个培训者，如何奉上有营养的课程，真正起到预期的作用，对得起金钱和时间的投入？

带着对这些问题的探寻，在不断学习和阅读中自然会碰到同路人，于是，我与宇红和她的“激发心理资本”系列作品不期而遇。

宇红和张镒的第一本书《成为教练式的领导者》较为系统地提出了领导者在教练辅导实践中需要关注的心理要素，以及如何提升个人、团队和组织的潜能。而本书则以更多的案例、更多实践的总结与引申思考，给读者更为丰富的启发和可供参考的实例。我在阅读当中就会联想到自己面临的一些难题，思考可以如何看待，如何处理，如何理解他人的处境，颇有启示。所以，我希望更多关注领导力的读者也有

所收获。

本书给我最大的启发有两点。

启发之一：领导力，是时候要“向内”行走了

无论多么实力雄厚的公司，金融资本、社会资本、人力资本都是有限的，心理资本应当是知识经济时代最值得开发的金矿。而且，金钱或许可以买到人才，但不能保证买到人心——人才的主动性与创造性。真正开发人才内在的心理资本需要一些特殊的途径，需要领导者自己用心地投入。归根结底，取决于领导者自己对“价值”的探寻，对“人心”的理解，对“人性”的洞察。

领导者需要首先做到自我觉察、自我关爱和自我提升，让自己能量十足，才有力量去关爱他人，激励团队。其实，这对于很多偏重思考、善于逻辑、过分依赖理性的领导者是一个很大的挑战。我最近在美国参加的一个培训中记住了印象颇深的一句话：People are feeling machines that think, not thinking machines that feel（人们是能够思考的“感受机器”，而非能够感受的“思考机器”）。这句话虽然将人比喻为机器，但道出了人的本质是以感受（感性）为主导，而非以理性为主导的。这就能解释为什么一些看似完美高效的方案往往无法实施或被接受，因为它们未能打动人心。

而本书则以众多实例展示了如何深入理解人心，如何找到内心深处真正的根源，还有如何化解问题，转化能量，提升信任、认同感、凝聚力的各种可以借鉴的方法。

启发之二：领导者，要多多关注自己的心灵保养，注重修炼内功

我在参与公司推行教练文化的时候，发现很多领导者都很认同教练的概念：不是滔滔不绝地给出人生答案或行动方案，而是通过问一



领导者的自我超越（升级版）

些关键问题，做到像一面镜子那样，帮助对方照到自己的内心，发现更多的选择。但问题是，如何问出那些关键问题？如何使教练自己的心常如“明镜台”？这就与领导者自身的修养有关，需要有业务经验，更需要对内心的洞察与反思的能力。

看着书中的故事，人物的对话，边读边想边感觉，可以进行一次自我教练之旅。很多时候可以发现似曾相识的工作场景，发现在职业生涯中的很多时候，其实我们是处于各种“心理亚健康”状态中：算不上心理疾病，够不上要心理治疗的程度，但是被困扰着，被烦着，生气、失望、自责、纠结……各种负面情绪束缚着能力的发挥。这时，领导者需要有效的“个人领导力”，需要有办法面对自己的内心，厘清头绪，在觉察、反思、转化中脱离亚健康状态，并在这个过程中实现“自我超越”，突破一些旧的心智模式。

领导者的自我超越，是一直要面对的功课，是保持自己心灵健康的途径，是能够点亮自己、照亮他人的主要原因。

因为心有灵犀，谈得投机，我邀请宇红帮我们一个领导力培训项目设计了“心动力”（系列）工作坊，来探讨关于压力、情绪、选择、动力、阳光职场、卓越人生等话题。在合作过程中，我有幸听到宇红许多真诚的分享，再读此书，更感到真实而亲切。不论是在讲课还是在书中，我很欣赏宇红的跨界创新：将心理学融入教练技术，将心灵成长结合领导力提升，提供了很多可以实际操作的方法。也许很多读者会发现并认同：领导力、影响力、幸福力，其实基本上都是同义词了。

米凯云

GE 中国研发中心技术领导力发展经理

此书献给家中四位善良、勤勉的老人和乖女儿婷婷
此书献给我敬爱的导师贝曼博士（Dr. John Banmen）



自序

我基本上算是一个幸运的人，在几乎一帆风顺的人生历程中，只有三次陷入苦苦挣扎、备受煎熬的困境。

第一次困境：我 MBA 毕业后踌躇满志地与朋友创业，圆了自己的 CEO 梦。一年后，公司前景黯淡，现金流只能支撑两个月。在几位合伙人失望的沉默中，在 2/3 的员工被迫离职后，我在恐惧、内疚、自责和迷茫中常常失眠，不仅对公司业务无计可施，更是无法面对自己和伙伴。情绪仿佛一座大山，压得我难以自拔。

第二次困境：我生女儿之后，走入了心理学的殿堂，不仅育儿受益，自己也淡定、从容了不少。一边学习，一边带女儿，我陪着她，也陪着自己“成长了三年”。女儿上幼儿园了，当我重新回到职场、面临职业选择的时候，我困惑了：是按照自己的专业经验，去外企继续做一个职业经理人？是按照自己当时的热情，做一位亲子讲师、家庭咨询师？是跟随几位有资源的朋友再次创业？还是结合自己的经验和兴趣，找到一个全新的方向？在一年多的时间里，我苦苦探寻着：自己最在意的是什么？自己最终想成为一个什么样的人？面对各种现实的机遇，内心总觉得有些渴望没有实现，既看不清楚，更难以抉择。

第三次困境：当我在新的事业方向上清晰了目标时，立即高效行动起来，而且几次尝试都超出了自己的期待。于是，内心的“自我期待”迅速膨胀了起来，整个人像马达一样高速运转：授课、写作、演讲、教练辅导、专业提升、培育女儿……忽然有一段时间，许多事情似乎停滞了、缓慢了，尤其在事业上，一次又一次，自己的努力总是达不到预期的目标。于是，我开始自责，进而怀疑自己、否定自己、封闭自己，心理能量在几个月中一点点滑到了低谷。过多、过高的期待压倒了曾经自信的我，那是我生命中最灰暗的一段日子。

现在回想起那三次困境，我真是要感恩上天：正是在那些纠结和痛苦中，自己有了新的觉察和反思，突破了以往熟悉的思维模式和行为模式，尝试了一些“全新的领域”，从而成为一个更加真实、勇敢而鲜活的人。

记得小时候我听过一个广播小说，是中国围棋大师陈祖德先生的自传《超越自我》。我印象深刻的是他人生中的几次超越：最初是突破畏惧心态、超越强敌，成为第一个战胜日本九段棋手的中国棋手；接着，他不断提升棋艺，超越自我，创建了“中国流”围棋布局；在中年事业高峰时，他突患癌症……经过几年的顽强抗争，他最终战胜死神，走出了医院。身体康复后的陈大师感慨道：“虽然我的运动生命结束了，但我的围棋事业又有了新的起点。”

当我写完《成为教练式的领导者》一书时，越来越发现，核心的教练之道在于领导者的状态：你是否真诚和好奇？你是否能摒除内心的干扰、全然关注于“教练伙伴”？你是否始终能从繁杂的困境中觅得“正向资源”，从而激发人们的“心理能量”？这一切重要的教练状态，正是来自领导者不断的自我成长、自我超越。



领导者的自我超越（升级版）

于是，我尝试着通过一段段教练对话、一个个访谈，或者一些零散的感悟，将这些“心灵成长”的片段与朋友们分享。其中的历程或许是你已经超越了的，或许是你正在经历的。我想告诉你的是，你很勇敢，也很幸运，而且你并不孤单，因为，在心灵成长的路上有你我同行。

曹宇红

前言

念奴娇

大江东去浪淘尽——在生生不息的大自然进程中，人类的发展也越来越快，快到我们的内心越来越焦躁、越来越失控。

古人云：内圣而外王。

现代人说：心有多大，舞台就有多大。

可见，我们在追逐“外面的精彩”时，一定要记得构建“内心的世界”。

怎奈，很多人只注重“向上长、向外求”，只有一些开悟者、先行者善于“自我超越”，他们向下扎根、向内探寻。因为他们很清楚，生命的繁茂是由“根”的力量决定的。

自我超越不是一种与生俱来的能力，而是一个不断学习的过程、一种终身的修炼。在自我超越中，会有困惑、纠结和痛苦，也会有欣喜和激情。但重要的是，在自我超越中，我们的心智越来越成熟，我们不断“由内而外，成就着幸福和卓越”。

声声慢

在管理学中，人们注重逻辑缜密、简练而清晰，让事实和观点彼



领导者的自我超越（升级版）

此交流。

在心理学中，人们经常沉浸于情绪和创伤中，话说了一大筐，眼泪湿透了半打纸。

这两种经历我们多少都体验过。因此在本书里，我们试图将“感性的对话”与“理性的觉察”融合在一起，将一些细腻而温情的“心灵感悟”，穿插于简练而严谨的“觉察要点”中。这样，不仅让你的头脑有所启迪，也能让你的心灵有所滋养。

因此，我们建议你放慢一下阅读的速度，不光浏览一则则案例，案例之后的“觉察时刻”，也能花一些时间自我觉察，感受一下内心能量的起伏。

正如心理学大师萨提亚女士所言：“我们拥有所有的内在资源，以便成功地成长和应对。”是的，只要我们有时间慢下来、静下来，去联结和激发我们本来就拥有的生命能量，你会发现，它是如此美好而旺盛。

采桑子

这本书的“桑子”有7颗：

第1章 自我超越，永无止境。从一些体育健儿、商业领袖和传奇人物中，我们能感受到，他们外在的成就固然卓越，但内心的能量更加强盛，不断经历着内在的“自我超越”。

第2章 觉察情绪。在一系列案例中，你能细细地觉察形形色色的情绪：愤怒、内疚、迷茫、失望、哀伤、恐惧……慢慢地，你会欣喜地发现，每一种情绪的背后都蕴含着如此宝贵的信息和能量。

第3章 转化观点。通过教练对话中的厘清、回应和探寻，你会发现一些盲点，转化一些思维，看到更多的可能性。正所谓：面对A（Adversity，困境），转化B（Belief，信念和观点），笑迎C

(Consequence, 结果)。

第4章 洞察期待。当我们面临冲突、感到失落或愤怒时，心中往往埋藏着一些“未满足的期待”。这些期待有时压抑着自己，有时束缚着他人，有时埋藏久了会突然冒出一簇无名火……当我们搞明白、管理好“期待”时，我们就能和自己的内心、和他人更好地相处。

第5章 直面真我。迷惑、纠结、迟疑不定，人们一生中最难明了的就是：我真正想要的是什么？我最想成为什么样的人？什么动力能够持续地激励我？或许，你能从职业选择、追逐梦想、突破倦怠等案例中有所启发，逐步清晰自己的愿景和价值观。

第6章 激发能量。在这章中包括了许多人的真实体验和生命感悟：压力巨大的高管、有抑郁倾向的经理人、艰难发展的创业者，以及堪称传奇的心理学大师。我们的生命能量生而有之，只是在外界事物的冲击下、纷繁复杂的变幻中，失去了与自己的联结。静心、用心去体验它吧，我们的生命能量是如此美好而旺盛。

第7章 由内而外，超越自我。在这章里，我们从四个方面揭示了自我成长的历程——自我觉察、自我激励、自我关爱、从“我”到“我们”。在这个历程中，每一个人将体验从生存、生活到生命的绽放。

在每一章的结尾——“再回首”部分，我们融合了一些特别的元素：一首经典的宋词，展现了一种心态或境界，随后，总结一下本章的要点。

一幅温馨的图画，让你从感受、从思维中更好地体验“自我超越之道”。

一段务实的“自我超越”，让你在自我觉察之后，能够更清晰地自我改善。

当这本书再版时，我们又应读者的需求，从每一个案例中提炼出



领导者的自我超越（升级版）

了几点“小越”——那些活泼、玲珑的“超越之点”。在每一个案例后增加了“小行”——几行留白，请读者将自己的所思、所行写下来，让“自我超越”一日一日、微小而持续地进行下去……

相见欢

谁会对本书有所青睐呢？大约是这样的三类朋友吧！

希望提升“领导力”的管理者。在“领导力发展”体系中，一般包括五大核心：自我领导力、人员领导力、思维领导力、商业领导力、组织领导力。而本书中呈现了大量鲜活的案例，让你有所体验和反思，从而在今后的实践中不断提升“自我领导力”和“人员领导力”。

希望提升“心理资本”的职业经理人。心理资本的理念中有四大核心：自信、希望、乐观和韧性。本书中的案例涉及情绪、观点、价值观和能量等方面，正是从另一些角度诠释了“心理资本提升之道”——清晰愿景和价值观，我们便可向着“希望”执着前行；觉察和转化情绪的能量，我们便更有“韧性”，能够在各种困境（抑郁、迷茫、丧失）中重生；体验和激发心理能量，我们就能更加“自信”和“乐观”。

希望从事“助人”工作的企业教练、职业生涯顾问和心理咨询师。在每一则案例中，我们多少都涉及了一些经典的心理学概念和教练技巧，它们来自萨提亚模式、埃里克森催眠、团体心理治疗、积极心理学、神经语言程序学（NLP）、“欣赏式探寻”（一种团队引导技术），等等。在“觉察时刻”，我们也提炼了一些简短的心理学和管理学要点，以便大家更有效地应用。

（注：为了保护相关企业和个人的隐私，本书中涉及的所有案例中的公司名称、主人公姓名皆为虚拟。）

曹宇红 张 镒

目 录

第 1 章 自我超越，永无止境 /1

- 自我超越的价值 /2
- 自我超越的时刻 /5
- 自我超越的境界 /8

第 2 章 觉察情绪 /11

- 透过气势汹汹的“愤怒” /12
- 在迷茫中获得“定力” /16
- “恐惧”深处的渴望 /20
- 与“失望”相伴而行 /25
- 从“内疚”中重生 /29
- 走出“哀伤”，留下“真爱” /34
- 不要有情绪 /38
- 将“质疑”变为“好奇” /44
- 再回首，觉察情绪 /48



第3章 转化观点 /51

从“完美主义”到“精益求精”	/52
表达“欣赏”和“感谢”	/56
揭开“暴君”的面纱	/60
从“压力”中探寻“动力”	/65
信任从“心”开始	/71
感知幸福，拥有幸福	/76
走出“抱怨圈”，扩大“影响圈”	/83
“坚强”背后的“脆弱”	/89
再回首，转化观点	/94

第4章 洞察期待 /97

从“失望”中探寻“希望”	/98
在“自我期待”的重压下	/102
当两座“冰山”相撞	/106
放下“未满足的期待”	/110
调整期待的“焦点”	/114
从“小鸡”到“鸵鸟”	/119
我希望女儿好	/124
宽容与纵容	/130
再回首，洞察期待	/135

第 5 章 直面真我 /138

- 我最珍视的“三张牌” /139
- “我要走”还是“我要留” /143
- 漫漫阳山路 /147
- 与“潜意识”不期而遇 /151
- 厘清愿景，突破倦怠 /156
- 关键抉择——“创业”还是“打工” /161
- 杏林在望，拾阶而上 /165
- 培育“王子的花” /170
- 再回首，直面真我 /174

第 6 章 激发能量 /177

- 从“生存”到“生命” /178
- 滋养“生命能量” /182
- 向上长叶、向下生根 /186
- 驱走“黑暗”，还是点燃“光亮” /190
- 简朴的“物质”，丰盈的“心” /195
- 俯仰之间，皆有灵犀 /200
- 相信并激发“人性的美好” /206
- 绽放丰盈而优雅的生命力 /210
- 再回首，激发能量 /217



第 7 章 由内而外，超越自我 /220

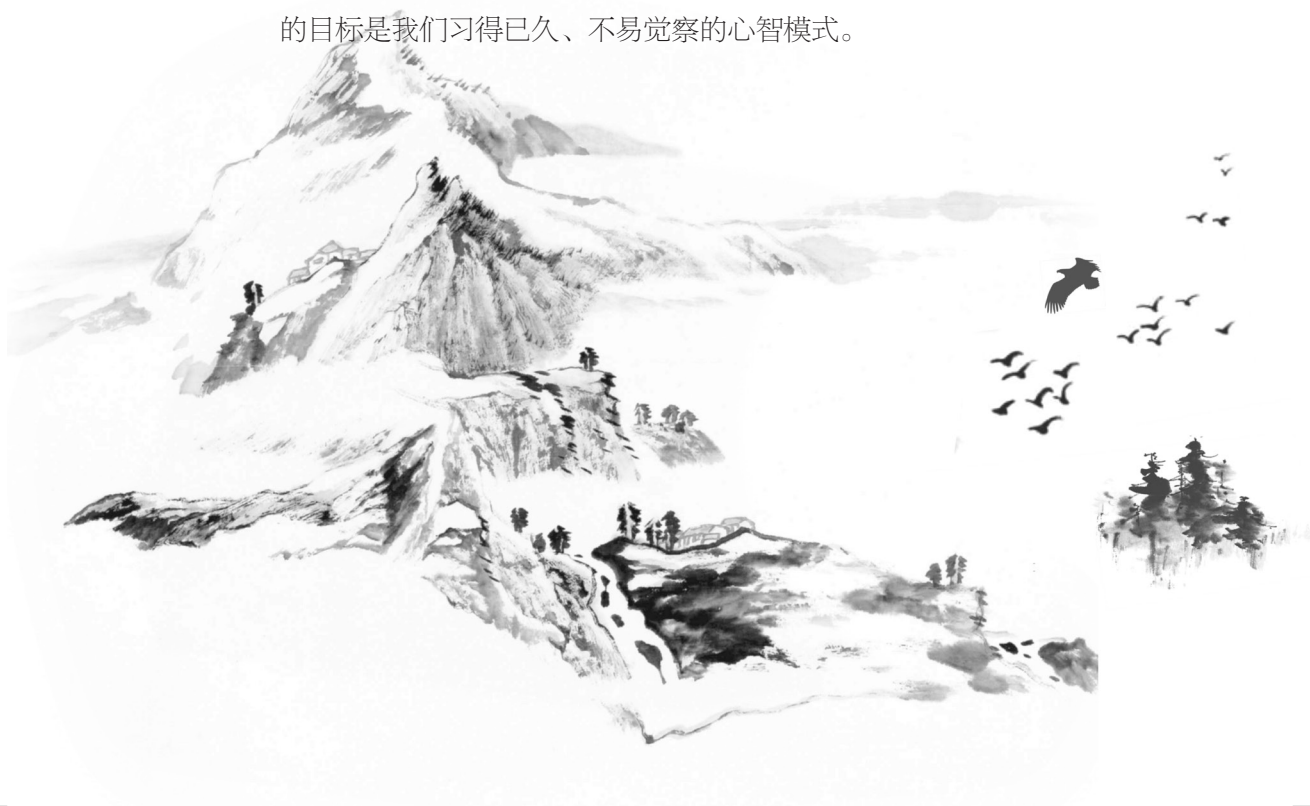
自我觉察	/221
自我激励	/223
自我关爱	/225
从“我”到“我们”	/227

后 记	/229
致 谢	/232
参考文献	/236

第1章

自我超越，永无止境

超越的内涵如此丰富：既有外在的超越，更有内在的超越——情绪、观点、信念、梦想、思维模式等。而后一种“自我超越”尤为艰难，需要足够的勇气和毅力，因为超越的目标是我们习得已久、不易觉察的心智模式。





自我超越的价值

作为职场人士，你对这样的场景应该不陌生：

在新年伊始的公司年会上，CEO 先是强调了市场的严峻、变革的重要性，随后，核心管理成员逐一上场，通过一幅幅图片、一系列数据，详细而缜密地分析了公司的优势，可以拓展的资源，以及如何达成目标的具体步骤。“从去年的 1 100 万元销售额，要提升至今年的 1 430 万元，增幅 30%。”在 PPT 的最后一页，赫然跃出一行鲜明的数字，让全场几百人的神经嗖地一下绷紧了。于是，有人兴奋地交头接耳，有人眉头紧锁，还有人露出漠然或不屑的神色……一石激起千层浪，组织每一次重大的变革、重组或兼并，都会在人们的心中掀起不同程度的冲击。

由远大的愿景或挑战性的目标对人们当下心理状态造成的冲击，被称为“情绪张力”（Emotional Intension）。张力适度，人们会被激发出活跃的思绪、积极的行为，从而达到良好的结果。张力过大，人们往往陷于各种情绪中，绝望、无奈、焦虑、愤怒……一串串负面观点也随之而来：管理层真是头脑发热，他们根本不了解现在的市场变化；凭我们这点可怜的资源要达成目标，绝对不可能；看样子又要裁员、调岗了，我还是先明哲保身吧；怎么我们部门的指标总是那么高？！为什么不调配一些大客户资源给我们？！

当这些“心理暗流”不断涌动时，公司的愿景、战略、拓展计划等，似乎已经飘在了空中，显得那样空虚。因此，当下的领导者们特别关心一些话题：

- 如何了解员工的内心，从而更有效地影响他们？
- 如何激发员工的动力，让他们更主动、更负责？
- 如何增强团队成员间的信任，加强团队凝聚力？
- 如何进一步释放员工的潜能，迸发出活力四射的创意？
- 如何清晰团队的愿景和信念，让大家更有效地达成目标？
- 如何让团队成员快速地适应变革，从“消极抱怨”变为“积极改变”？

对于这些话题，管理学的解决之策包括跨部门沟通、绩效面谈、KPI考核、执行力、人员管理、创新思维、组织发展、变革管理等。尤其是进入知识经济时代，现代管理学有了巨大的演变，将管理的核心要素集中于：确定目标、组织员工、沟通激励、业绩考核和培训辅导。相较于传统的管理五要素——计划、组织、控制、指挥和协调，前者有了更多的系统性和“人文色彩”。

对于实践中的这些管理挑战，心理学则从另一个角度提炼出了一些关键点，如感受、自信、信念、信任、自我认知、潜意识、动力系统、心理韧性等，提出的解决之道在于“由内而外”——从领导者的“自我改善”和“自我超越”开始，进而提升团队的心理能量，最终，人们将以更强大的心理资本，结合原有的管理技能去面对纷繁复杂的挑战。

正如在上面的情境中，当领导者在急于制定计划、推进行动之时，我们希望，你能花一些时间将心理能量调整到更稳定、更开放的状态，再去面对外面的风雨。自我觉察一下：

当各种变化扑面而来时，我有怎样的感受？

我对自己的各种感受（情绪）是如何应对的？是隔绝它、否认它，还是面对它、转化它？

我是如何看待这些伙伴的？我对他们充满信心，还是对他们充满



领导者的自我超越（升级版）

了疑惑和指责？

我对他们有什么期待？是必须达成目标才有价值，还是期待他们不断改善、有所创新？

我是否想过他们对我的期待？是希望我为他们指点迷津，是希望我以身作则，还是希望我与他们休戚与共、共同创造？

当我面临一些挫折，甚至于惨痛的失败时，我是如何看待自己的？是一无是处，是无法面对众人的信任，还是坦然地承认：我的能力也是有限的，这些挫折是我成长中的一部分。

其实，提升竞争力的关键在于人，尤其在于领导者的“自我超越”：觉察了自己的内在心理，才能更深入地洞察和理解他人。

联结了自己的生命能量，才能呈现出“温和而坚定”的状态，从而更好地建立信任、凝聚人心。

激发了自己的激情和创意，才能不断践行“领导力”——共启愿景、挑战现状、激励人心、使众人行……

自我超越的时刻

在一个个被刷新的体育纪录中、经典的商业案例中，还有一段段人生传奇里，我们都能感受到“超越的魅力”。回放一些精彩的超越时刻吧！

在体育运动中，跳高是一项古老的运动，100多年来，神奇的超越不断涌现。1864年，在牛津大学和剑桥大学的田径对抗赛上，英国运动员柯奇以“跨越式”创造了第一个跳高世界纪录——1.70米。随后，运动员们创新了各种跳高姿势——剪式、滚式、俯卧式、潜入式等，大多昙花一现。直至1968年，在墨西哥城奥运会上，美国运动员福斯贝里以独创的“背越式”，轻盈地越过了2.24米的高度。

最惊人的一系列超越来自男子100米项目。在1896年的第一届现代奥运会上，男子100米的世界纪录首次诞生——12秒。在随后60多年的历史中，男子100米的成绩始终突破不了10秒大关。直到1960年，联邦德国的哈里创造了10秒整的世界纪录。随后，一个个令人惊叹的成绩接踵而至，9秒95、9秒80、9秒77、9秒58……

在以上两个运动领域的超越中，一个人或一批人勇敢地超越了“传统的观念”。

当福斯贝里在无意中创造了“背越式”跳高时，他受到不少非议和讥笑。有人说他标新立异，哗众取宠，还有人说他得了精神病。但是，福斯贝里在10多年漫长的练习中，不断实践、超越自我。

20世纪30年代的科学家们曾预测：在男子100米的比赛中，人类



领导者的自我超越（升级版）

的极限不会突破 10 秒，假如突破 10 秒的话，会对身体造成严重伤害。当哈里不断探寻，终于突破了这一强大的“魔咒”时，越来越多的运动员也超越了所谓的“百米极限”。

在商业经营中，有两位极具魅力的中国企业家，不断超越着自己的梦想。

马云先生从“淘宝网”起家，最初的梦想是“建立一个平台，帮助小企业成长”，一个不懂 IT 的人将电子商务做得风生水起。近十年来，他梦想着“打造一个互联网金融帝国”，于是，诚信通、支付宝、余额宝、阿里巴巴小贷等产品孕育而出。再后来，马云梦想着“将家电物流拓展至世界各地”，于是 2013 年年底，阿里巴巴出资 22 亿元入股海尔电器。随着梦想自由地放飞，阿里巴巴从“电商”拓展至金融、地产、物流等更多的领域，希望有一天“成为中国的微软或沃尔玛”。

20 世纪 90 年代初，俞敏洪先生从中关村的小巷子里创业，经过 20 年的打拼，新东方在纳斯达克上市，成为中国教育行业的领跑者。他在一次演讲中提到：最初，我怀着一个“卑微的理想”，希望拔掉农根、离开农村；后来我考入北京大学，梦想成为北京大学的一位老师；再后来，我成立新东方，只是希望自己的家庭能有一些生活补贴……今天，我的理想已经真的变成了“希望为中国的教育和文化，为中国的进步和发展，为中国的透明和公平来贡献我自己的力量”。

在人生历程中，有的人超越了绝望，有的人超越了仇恨，还有的人超越了对死亡的恐惧，活出了生命中最灿烂的瞬间。

心理学家弗兰克在纳粹集中营受困数年，家人几乎全部被杀害。

他在残酷的肉体和精神折磨中，发现了“人类终极的自由”，他这样描述：“在任何极端的环境中，人们总会拥有最后一种自由，那就是选择自己态度的自由。”

曼德拉在狱中被囚禁了27年。他最感人的一段话是“当我走出囚室，迈向通往自由的大门时，我已经清楚，若不能把痛苦与怨恨留在身后，那么其实我仍在狱中”。在艰苦的牢狱生涯中，他不仅超越了曾经的急躁和愤怒，也真正理解了自由和宽恕。

尤金·奥凯利曾任毕马威会计师事务所的董事长，是一位在商业领域备受尊敬的成功人士。在53岁时，他被告知身患脑癌，生命只有90天的时间了。在最后的那段时光里，尤金先是经历了巨大的震惊和悲痛，随后，他看待世界和生命的观念发生了改变，他的内心变得更加坦然，他能够从容不迫地面对死亡：交接好公司的管理工作，和亲友一一话别，为自己策划了一个爱尔兰传统的葬礼，经常与深爱的家人促膝长谈（妻子、姐姐和两个女儿）。最后，尤金将自己对生命的感悟写入了一本书——《追逐日光》。



自我超越的境界

超越的内涵如此丰富：既有外在的超越——业绩指标、发展速度、事业规模等，更有内在的超越——情绪、观点、信念、梦想、思维模式，此起彼伏的心理能量。而后一种“自我超越”尤为艰难，需要足够的勇气和毅力，因为超越的目标是我们习得已久、不易觉察的心智模式。

“自我超越”的境界是怎样的？我们体验一下三个简短的片段。

一个感性的例子来自特蕾莎修女。一次，有人问她：是什么使你一生中能做那么多伟大的事？她先是满脸不解地看着对方，随后，她给出了一个很简单的回答：“人不能做伟大的事，只能做小事，但要用伟大的爱心去做。”

一段理性的感悟来自《少有人走的路》的作者斯科特·派克，他写道：绘制人生地图的艰难，不在于我们需要从头开始，而是唯有不断修订，才能使地图的内容翔实而准确。

一段严峻的反思来自亨茨曼癌症机构的创始人乔恩·亨茨曼，他在办公桌上的牌子写着：“治疗癌症最后的方式就是知道别人是多么关心自己。因此，对人心最大的考验就是弯下腰去，抬起别人。这就是生活的真正意义所在。”

我们发现，人们以不同的方式体验着“自我超越”的境界：

有的人通过“博大而宁静的爱”超越自我。

有的人善于在“觉察和反思”中超越自我。

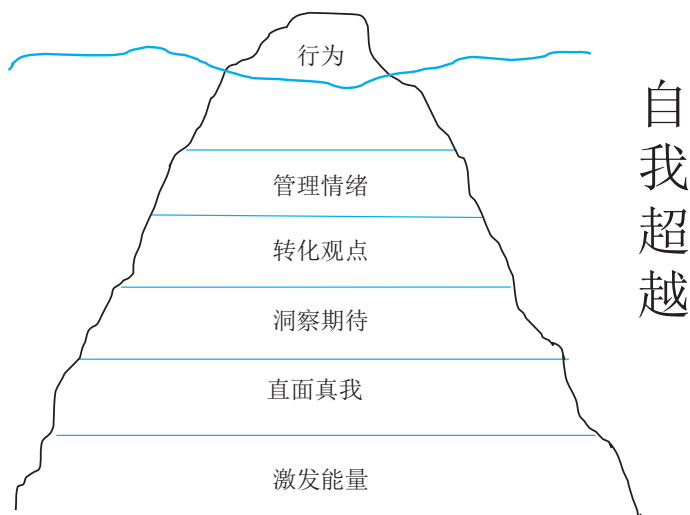
有的人将自己的智慧和成就从“我”拓展至“我们”，拓展至“更多人”。

有的人以各种方式“联结内心的能量”，这种能量或许来自美好的“成功时刻”，或许来自刻骨铭心的“艰难时刻”，或许正是直面“自己脆弱”的那一刻。

有的人勇于“实践和改变”，将内心激发出来的灵感和能量转化成一个个务实的行动，每一天都体验着“微小而持续的进步”。

在后续的篇幅中，我们将借助萨提亚模式的“冰山”模型，从五个维度展开“自我超越”：

- 管理情绪——去觉察和转化情绪背后的能量。
- 转化观点——去洞察和扩展“限制性观点”。
- 洞察期待——去释放期待背后“卡住”的能量。
- 直面真我——去清晰内心美好的愿景与核心价值观。
- 激发能量——去体验和激发原本就属于我们的、美好而旺盛的生命能量。





领导者的自我超越（升级版）

你会惊喜地发现，在“冰山”每一个层面的觉察和转化，都会提升人整体的心理能量。每一次“卡住的时刻”都是宝贵的机会，帮助你觉察一些盲点、突破一些束缚、释放出更丰盛的生命能量。而且，随着你不断地自我超越，你将拥有越来越成熟而通透的心灵，感受到生命越来越沉静底蕴。

生命不息，超越不止。现在，我们邀请你，带着好奇、勇气和坚定，踏上神奇的“自我超越”之旅吧。

第2章

觉察情绪

怒发冲冠、柔肠寸断、独怆然而涕下——古人的这些描述生动地体现了情绪的巨大能量。如何将情绪中的“负能量”转化为“正能量”？觉察之，欣赏之，接纳之。





透过气势汹汹的“愤怒”

“王潇什么都好，工作经验丰富，为人正直、爽快，做事负责任。”在访谈中，几位管理者一致高度评价他们的项目总监，但又不约而同地提到了王潇的一个弱点，“他就是脾气大，尤其是在下属做错事时，一点儿不留情面。”“有两位骨干受不了他，先后都辞职了。”“王潇特别拧，我们说过多少次，希望他批评下属时注意方式方法，但他就是听不进去。”

果然，当我面对王潇，听他谈起一位很有潜力的下属 Jason 时，能感受到言语中强烈的火药味儿：“这小子能力挺强，就是不太用心，使劲推一推，能跑得挺快。我上周把他又剋了一顿：‘你小子怎么就那么不长进，自己有能力，我也大力支持你，A 项目就做成这样子？’”面对一脸愤怒的王潇，我问他：“听得出来你很气他。除此之外，还有别的什么感受吗？”“没啥感受，就是希望他干活自觉点儿，漂亮点儿。”王潇说话干净利索，“你说他名牌大学毕业，拿了一堆专业认证。而且，这两三年来我一直用心带他，他的能力也不错，怎么老在关键时刻掉链子呢？我都替他惋惜！”

借着王潇的话音，我问道：“惋惜是你的感受吗？你很替他惋惜。”王潇愣了一下，随后点点头。我凝视着他，缓缓地说：“我能感受到，你对 Jason 很用心，在培养他时付出了不少心

血。所以，你很在意他，对他有很高的期待，你觉得他应该、也可以做得更好……”一瞬间，王潇的面色变了，那种“愤怒”的能量中增加了一些柔情，他的声音低沉下来：“是啊，我希望他两年后能顶下一个行业的项目，他是个好苗子。”“你对 Jason 很信任，也给了他很大的发展空间。只是，你对 Jason 表达过你的欣赏和期待吗？还有，你了解 Jason 对你的期待吗？”王潇沉思了一会儿，坦率地说：“还真没问过，以前都是我在说，回去我好好问问他。”我笑着提醒：“记得在你的愤怒里加一些别的……”“加啥？”“比如，你的信任，你的惋惜，还有——你的关爱。”



觉察时刻

愤怒有强大的能量——据心理学家 David R. Hawkins 的研究，羞愧、内疚、悲伤的能量分别为 20、30、75，但愤怒的能量一下就跃升到了 150。善用“愤怒”的能量，我们能迅速推动一些事情的进展，达到“怒发冲冠”的豪迈境界。但是滥用“愤怒”，我们往往伤及周围的人，让他们越来越疏远、越来越抗拒自己。

其实，在“愤怒”的强大外壳里，掩藏了一颗脆弱、孤独的心。气势汹汹的“愤怒”背后，往往深藏着无奈、失望，或许还有内疚，那些更真实的声音是：

- 我需要你的理解和支持，光靠我的力量是不够的。
- 我的能力也是有限的，很多事情我实在没有办法。
- 我重视你，我期待着你能更好。
- 我知道错了，请给我一些宽容。
- 我没做好，我自己也很后悔……

现在，请你也尝试着去觉察一下自己的愤怒时刻：

- 除了表面上的愤怒，我还有哪些感受？
- 我真正想表达的、期待实现的是什么？
- 除了现在的气势汹汹，我还有哪些沟通方式？
- 面对我的愤怒，我对面的那个人现在是什么状况？
- 今后，我们如何更好地表达彼此的期待，去实现共同的目标？

- 面对自己的过失，我能否真诚地对自己、对他人说一声“抱歉”？

在我家的冰箱门上贴着先生对我的勉励——淡雅和润、戒急用脑。每天，我都会在行色匆匆时瞄上两眼。有时候，自己在血往上撞、愤怒的话马上要脱口而出时，有意识地让情绪刹刹车，尽量“淡雅和润”一些。再等一等，让愤怒的情绪一点点淡去，想想自己的目标，想想如何能更好地实现它……

让我们拨开愤怒的“外壳”，流露出那颗真诚、关爱的“心”吧——说出自己内心真实的感受、想法和期待，也用心去询问和倾听对方。我们会发现，温暖的“淡雅和润”更胜于强硬的“气势汹汹”，因为前者的能量更稳定、更深厚，更能“凝聚人心”。

小越

- “愤怒”的背后，藏着无奈、失望，或许还有内疚。
- 越多的“愤怒”，代表着越多“未满足的期待”。
- 越多的“愤怒”，表示越重视、越在意、越“渴望获得”。
- 愤怒时，深呼一口气，暂停几秒钟，联结内心的渴望。

小行





在迷茫中获得“定力”

丁峰创立的软件公司度过了3年“生存期”，但只是不温不火地生存着。他非常努力地拓展市场，花很多心思吸纳人才，还专门跑来北京进修，希望进一步提升产品研发能力，但很多的投入还是看不到明显的产出。

“我对公司花的心血比对儿子的还多，可它怎么就长不起来呢？”丁峰既迷茫又郁闷。他一向是个敢拼敢闯的人，急性子，付出了就要看到回报，否则，就如困兽一般百爪挠心。我先宽慰他：“你是够努力的了，这3年一直都没白天没黑夜的，所以公司才能生存下来。你知道吗，在美国，40%的新创公司活不过1年，在中国，这个死亡比例更高。所以说，你的公司3年屹立不倒，已经很不错了。”接着，我问道：“公司要更好地发展，除了你的努力，还需要哪些关键因素呢？”“产品定位、市场知名度、研发能力。”丁峰很清晰地列举出来，“我们的产品挺独特，就是市场知名度不太高，客户群比较小。”

“假如，客户认可你们的产品需要一段时间，客户间的口碑相传也需要一段时间，在这段时间里你可以重点做些什么？”我试图让这个急性子慢下来，丁峰的思维迅速而缜密，他马上罗列出了重点要做的几件事。我感觉到他对事情的把握非常准确，行动力也很强，仿佛一辆马力很足的跑车，奔驰在茫茫迷

雾中，不断前行，却始终没达到“心中的殿堂”。

我继续问丁峰：“假如，你该做的都做了，还是没达到期待的目标，你会怎么看自己？”“蛮失败的，也很不甘心。”我笑了：“这么轻易就给自己戴上‘失败者’的帽子了？或许，这只是一种暂时的挫折，是为今后的成功做一些必要的准备。在这3年多的创业中，你觉得自己有什么收获吗？”丁峰愣了一下，他似乎在体验一些新的思路——**努力了，没结果。失败了，有收获。**沉思半晌，他冷静地说：“我最重要的收获是，我把一些概念变成了产品，我们的产品对社会是有价值的。另外的收获是，我结识了一些志同道合的伙伴，我们在一起经历了很多艰难和快乐。”

“也就是说，**价值感**和彼此的**认同感**是你最重要的收获。”我越来越清晰地体验到丁峰内心的“锚”，感到他的能量有了一些不同。“心中感念着这些，你走过了3年多，应该还能继续走下去，会走得越来越好，是吗？”丁峰点点头，长长地吐了一口气：“是啊，只要心里笃定，就能走得更久，最终实现心中的梦想。慢慢来吧……”



觉察时刻

一辆动力十足的赛车，即便赛车手经验丰富、方向清晰，车内装有精良的定位系统，面对肆虐的暴雨、无际的沙漠、漫天的浓雾时，还是可能会迷路，会走弯路，甚至栽进小河沟。在艰苦而漫长的赛程中，赛车手既需要奋力拼搏，也需要停下来休息、思考，偶尔发发呆，或是与伙伴聊聊天。

同样，我们在追寻目标的历程中，或多或少总会遇到一些迷茫。在这段“慢下来”、“不知所措”的时光里，我们可以好好地厘清一下：

- 事情中有哪些可控因素和不可控因素？
- 我如何对待“可控因素”？如何应对“不可控因素”？
- 我在努力的过程中，已经获得了哪些宝贵的东西？
- 我努力的方向中，除了物质目标，还有哪些精神目标？
- 在过去的这段历程中，我对自己和同行的伙伴有哪些欣赏？

直面迷茫，这是另一段成长的开始。在《少有人走的路》里，作者派克写道：“我们要成长，就必须经历痛苦。如果你正在遭遇迷茫之苦，感激它的来临吧，这是成长的礼物，一种意识的觉醒。比起从来没有迷茫，没有思考过自己的人生状态，我们进步了。”是的，让我们接纳迷茫、感恩迷茫，在耐心的等待和执着的探寻中继续成长。

小越

- “迷茫”时的停顿、不知所措，并非“我不行”“我失败了”。
- “迷茫”来临时，放松大脑，休养身体，稳住“心神”。
- “迷茫”来临时，你会有新的觉察、反思，新的成长！
- 假如你一直“没有迷茫”，会不会太固化、太舒适了？





“恐惧”深处的渴望

N 集团是一家大型的文化企业，成立七年来，员工已近千人，业务每年以 30% 的速度递增，目前正在上市的历程中。总经理安萍敏锐、豁达，行事雷厉风行。

在一次高管团队教练中，她真实地表达了自己的心声：

“我在这个位置上，内心是有蛮多恐惧的。这种恐惧来自很多的责任和害怕：集团千余人的未来，大老板这些年来那么信任我，我害怕自己的能力不够，害怕自己的决策有误，害怕自己会失败，害怕自己会辜负……”

一时间，屋内悄然无声，大家第一次听到“女强人”真实的表白。

“安萍，非常感谢你的坦诚分享，这需要很大的勇气和信任。”教练思宇缓缓地说道，“在这些恐惧的背后，你是怎么看自己的？你认为别人是怎么看你的？”

“我认为自己还不够努力，每一次的成功好像都有一些侥幸。但是，别人认为我是一个很有能力的领导者，都很倚重我，这更让我害怕。”

“静下心来感受一下，你内心最深处的渴望是什么？”

“是认可，”安萍停顿了一下，“还有人与人之间的信任。”

“假如，你实现不了别人的期待，或者努力了也没实现目标，

你能认可自己吗？‘你’和‘你的成就’是不同的，你能把这两者区分开吗？”思宇凝视着安萍，过了一会儿继续问道，“同样，你能理解别人也有一些做不到吗？你能否分开来看——这个人是有价值的，而他的行为是可以改善的？”

安萍低头思索了一会儿，忽然间，她的眼睛亮了，声音中增添了不少力量：“是的，我应该首先认可自己、信任自己，不管成就是高是低，结果如何。其实，我们都是‘有限的’，只要一直努力就OK。”



觉察时刻

领导者身居高位、身负重任，内心隐藏着各种各样的害怕、担心、恐惧，细细体味，都源自内心深层的“渴望”：

- 有的人害怕“团队的冲突”，希望“团队高效合作”，或许内心渴望的是“平静”。
- 有的人总怕“被欺骗”，希望“周围的人都讲诚信”，或许极度渴望的是“信任”。
- 有的人担心“管理失控”，要求“工作中高度规范和可控”、“自己随时了解一切进展”，或许内心渴望的是“安全感”。

说实话，恐惧是我很亲近的朋友。在 20 多年的职业生涯中，我有好几次沉浸在巨大的恐惧中：

在跨国咨询公司当咨询顾问的前三年，我经常被一个个项目的 **Deadline**（最后期限）压迫着，白天总是揪着一颗心，夜里时常做梦被客户“追杀”，脸上不时长痘痘，肠胃隔一两周就翻江倒海地疼……那时的我几乎没有时间，也根本没有习惯去觉察自己的内心，只是花更多的时间忙碌，更多地加班，更频繁地抱怨。有一次内心“怕”得不行了，又实在无计可施，我请了一天假，上午爬到香山顶峰，下午在植物园“黄叶村”喝了一斤黄酒。黄昏时刻，我在雨后的湖边溜达，差点儿一头栽进湖里。

在我创业的第一年末，公司找不到清晰的盈利模式，现金流快速

地耗尽，团队士气越来越低，我每日困坐在办公室内，苦思冥想也没有办法。恐惧、焦虑、自责……连续三个多月，我一直沉浸在巨大的精神压力中。随后，我病倒了，退回家里，把所有的责任推给另一位合伙人。我对自己说，放下一切烦心事吧，给自己一段冷静的思考时间，踏踏实实地生个孩子，好好过一段舒心的日子。

回顾自己以往应对恐惧的方式，不外乎指责和逃避：指责曾经的合作伙伴不全力投入，指责员工不负责任，指责客户缺乏诚信，更指责自己没本事、少担当、太情绪化……当指责无效的时候，就用各种方式去“逃避”，从身体、头脑到行为。

现在，我如果遇到很大的压力或不确定性，恐惧还会突然而至。只是，我的应对方式有了一些不同：

我会充分地体验恐惧，感觉恐惧的能量游走于身体的各个部位，感觉自己的手在颤抖、心在怦怦地跳、脑子在瞬间“一片空白”。

我会允许自己和恐惧在一起，多待一会儿，而不是匆匆压下它，赶紧去行动。

接下来，我会一点一点地觉察：恐惧在告诉我什么，哪些是我能够努力改善的，哪些是我无能为力的，哪些可以看得更长远一些……

最重要的是，无论怎样，我现在不会死，我是安全的，我自己是足够好的、有价值的。天大的事情总会过去的，即便不是现在，也是不久的将来。

各位朋友，接下来，请你静静心，仔细地觉察一下：

- 我体会过巨大的恐惧吗？那是在什么情况下？
- 当恐惧来临时，我的身体有什么样的反应？
- 当时，弥漫全身的恐惧想告诉我什么？



领导者的自我超越（升级版）

- 当时，我是如何应对内心这份恐惧的？
- 现在，我还可以有怎样不同的应对方式？

小越

- 当“恐惧”来时，静静地体验一会儿，不逃避、不指责。
- 在“恐惧”背后有许多渴望：安全感、价值感、被信任。
- 当“恐惧”淡一些时，细细区分：哪些是我可以努力的？哪些是我目前做不到的？哪些是需要去求助的？

小行



与“失望”相伴而行

海宁是一位很有经验的销售经理，手下有5位销售人员，前几年在新市场中运作得有声有色。然而，海宁的团队去年却遇到了瓶颈，上半年业绩不到全年任务的1/3，新招来的两位员工，其中一位在4个月中没什么业绩，另一位刚有了点起色就跳槽走了。

海宁一向对自己的领导力蛮自信的，但现在却一肚子疑惑，他对我说：“我最近特别失望。”“失望什么？”他脱口而出：“对这些员工的失望，我用心带了他们这么久，不仅业绩不佳，还有一位突然就‘拜拜’了，现在的80后真不靠谱儿！”

我很理解海宁此刻的心情：“看来，你对员工付出了蛮多，对他们有不少期待，但现在许多期待都落空了。除了对员工的失望，还有什么其他的吗？”

海宁叹了一口气：“其实，我对自己也挺失望的，选人没什么眼光，辞人时还优柔寡断，其中有一位员工在两个多月的时候我就觉得他不合适了。”

我好奇地问：“那是什么原因让你犹豫的？”

海宁沉思了一会儿，缓缓地说：“我觉得那位员工挺有想法的，我愿意多给他一些时间。另外，我也担心再招新人，会花更多的时间，一样会有风险，所以就得过且过了。”

我很欣赏海宁的坦诚：“你对新人还是挺放手的，也全面



领导者的自我超越（升级版）

考虑了用人成本。假如再有一次机会，你会如何面对这样的员工？”

“今后，我还会用心辅导新员工，随时给予支持和反馈，还要清晰‘阶段性目标’，加强‘阶段性检视’。”海宁一边思考，一边缓缓地说，“要特别注意他们在工作态度上的变化。”

我很认同地点点头：“看来，你的失望让你有了更多的反思，能让事情做得更好。这么说，失望还是挺有价值的嘛！”

海宁笑了：“我经常对自己失望，也对别人失望，经常陷在里面怨天尤人。今天还真有点不同。”

随后，我们又探讨了另一个话题：“你刚才提到了80后员工不靠谱，我们能否换一个角度思考——他们在哪些地方做得好？在哪些地方还需要进一步改善？你如何能更好地鼓励他们，让他们更有责任感？”“这我得好好琢磨琢磨……”海宁陷入了更深的思考。



觉察时刻

当我们失望的时候，意味着有些东西没做好，有些事情目前还没做到，有些东西没实现我们“心目中的标准”。于是，我们会指责别人，也会指责自己。我们能否暂时放下指责的“手”，不论是明的，还是暗的，不论是对别人的，还是对自己的。

首先，接纳失望，它告诉我们还有“成长的空间”，还有一些资源没有利用好。

其次，细细探寻“失望”背后的资源：

- 哪些是我们真正想要的？
- 哪些是有收获的？
- 哪些是可以进一步改善的？
- 哪些是可以欣赏自己的？
- 哪些是可以欣赏或感激他人的？

感谢“失望”，是它在我们前行的时候提醒一些“被忽略的事情”。

小越

- “失望”时不要指责别人，也不要指责自己。
- “失望”中总是蕴含着“希望”——改进的要点、成长的空间、内在或外在“改变的契机”。
- 努力过了，还是未果，那就承认“失望”，接纳“失望”吧。人是“有限的”，事情或许“时机未到”。



领导者的自我超越（升级版）



从“内疚”中重生

一帆是一位年轻的创业者。三年前，他从世界 500 强企业中辞职，与三位伙伴集资 200 多万元，经营了一家“E-learning”教育中心。两年下去，公司亏损了 150 多万元，剩余的现金流只够支撑三个月。眼下，CEO 一帆迫在眉睫的事情是“精简机构”，包括裁员十余人，搬迁办公室，将原有的三个学习产品收缩为一个。

一帆在异常忙碌之余找到教练立波，寻求突破之策。带着一脸的疲惫和沮丧，一帆诉说着最近的不容易：“除了身体累，更是心累。上周我谈了七位员工，请他们离开公司，和其余的员工忙着搬办公室。一想到这周还要裁去五位员工，我真是内疚。其实，他们挺努力的，是我没有把握好经营策略，丢了几个关键的大客户。而且，其他三位合伙人那么信任我，平时的经营全由我做主，可我却……”

立波理解地点点头，说道：“一帆，你其实特别想做好，对得起合伙人和员工。你也很关心员工，对他们很不舍。这两年来，你觉得自己做得如何？”

“我很努力了，白天晚上都在操心公司的事情。”一帆说这些时挺有底气，“当初，其他三个合伙人都没舍得离开跨国公司，只有我一个人毅然辞职，全身心地经营公司。只是我经验不足，当初的想法太理想，这两年始终找不到稳定的盈利模式。”



领导者的自我超越（升级版）

“所以说，你是创业团队中最有承诺的、最被大家认可的人，而且，你也是尽了全力的。”立波坚定地说道，“那么，你们是否有心理准备，创业是有很高的风险的？你们能否承受这样的风险？还有，面对现在的困境，其他合伙人是什么态度呢？”

一帆的气色淡定了下来，说道：“我们是有心理准备的，最初就是几位好朋友一起‘圆个创业梦’，也没指望着赚多少钱，我们是能够承受这些损失的。现在，其他合伙人让我放宽心，是我自己觉得对不起他们。”

立波点点头，由衷地说：“一帆，你真是一个善良的人。你的‘内疚’说明你很有责任心，也很在意朋友的情谊。”立波的声音缓慢下来，“试着把这些美好的部分留在心里，告诉自己：我尝试了，我尽力了，只是，有些我的确做不到。体验一下心中‘温暖的内疚’……”

一帆缓缓地闭上眼睛，轻声对自己说：“我尝试过了，我努力了……”几滴泪水慢慢地透过眼帘，顺着脸颊滑落下来。

几分钟后，立波和一帆重新回到了公司现状：“接下去，看看你还能做些什么，更有利于公司渡过难关？与合伙人好好商议一下，公司接下去的核心目标是什么？还能整合哪些资源去实现这些目标？”

渐渐地，浮现在一帆脸上的阴云散去了，他仔细思考了这几个问题，又和立波交流了一下自己的思路。

觉察时刻

几年前，当我听说一位 EMBA 校友因公司经营不善而跳楼自杀时，内心好痛。因为了解他的人都说，他是一个对朋友、对家人很有责任感的人。

这几年，传奇式的民营企业家史玉柱在巨人集团负债倒闭几年后，他不仅还清了所有欠债，包括利息，还重新成立了一家保健品公司，并入资商业银行。可谓“商业信誉”和“事业成功”双赢。

以上两位企业家，用自己的人生经历诠释了“内疚”的杀伤力和驱动力。

其实，“内疚”深层的一些内心独白是：

- 我对不起你们（包括家人、亲友，同事、合作伙伴等）。
- 我做得不够好，让你们失望了、受损失了。
- 我说到没做到，辜负了你们的信任。
- 你们觉得 OK，我心知自己其实可以更好。
- 这都是我的责任，我一定要努力弥补过来。

只是，上面的心声，有的人说出来，获得周围人的谅解，甚至“伸一把手”帮忙，最终走出了低谷；有的人不说，所有的责任自己扛，身子骨硬朗的扛过去了，身板儿弱一些的则倒下了；有的人总对别人说“对不起”，对自己说“真没用”，心理能量越来越低，人越来越消沉。



领导者的自我超越（升级版）

各位朋友，在你的日常工作和生活中：

- 你什么时候会感到内疚？
- 你经常会对谁内疚？自己的孩子、父母、身边的朋友，还是对自己？
- 当你内疚的时候，你体验到了什么？你有哪些期待没实现？
- 假如，你有机会对内疚的人表达自己的心声，你想说什么？
- 当你说出这些话时，不论是对他们还是对自己，你心里有怎样的感受？

细细觉察，内疚中蕴含着很多美好的成分：一个人心中有内疚，说明他善良、自律、有责任感、追求完美。接下来，我们吸纳这些美好的成分，再添加一些新的因素，比如，和别人分享自己的感受，表达自己的期待；听听别人的建议，感恩地接受别人的支持；扎扎实实地行动，一点一滴地改善……总有一天，我们会从人生的低谷中反弹，获得重生。到时候，别忘了感恩“内疚”的驱动力。

小越

- 你会“内疚”，说明你是一个有良知、懂得感恩、懂得反思的好人。
- 你在“内疚”时，请记住告诉自己：不是我不好，而是我做的事情还不够好。
- 适度内疚，你会从中发现不足，激发“驱动力”；过度内疚，你会彻底否定自己，扩大“杀伤力”。





走出“哀伤”，留下“真爱”

清秀而优雅的文涓是一位典型的白领，她在事业上一帆风顺，先后在几家外企担任市场经理。平时除了工作，文涓很少与同事交往，30多岁了，还是孑然一身，被人暗地里称为“神仙姐姐”。几个月前，文涓的父亲突然去世，她只匆匆料理了三天，就飞到国外参加会议去了。回来后，文涓觉得全身无力，尤其是胸口闷闷的。一天，她找到自己的心理咨询师林老师。

文涓：“爸爸走了，我特别伤心，因为这些年来我只有他一个亲人。我的头脑很理智，告诉自己要接受现实，但心里还是堵得慌。”

林：“你和爸爸的感情很深。现在爸爸在哪里？”

文涓：“在他该在的地方，也在我的心里。”

林：“文涓，爸爸这些年带给你了什么？”

文涓：“他爱我，虽然平时话不多。他理解我，有时候我工作压力大，很久都忘了给他打电话，或者发脾气，他总是笑呵呵地说，你这个丫头呀，怎么老也长不大……”说到这里，文涓的泪水扑簌簌地落下。

林：“那你给了爸爸什么呢？”

文涓：“我给爸爸的也是爱，还有生命的延续。”

林：“还有吗？”

文涓痛哭出来：“承诺！我答应他，我会坚强、快乐地活下去……”

林：“是啊，爸爸的生命由于你而丰富，由于你而有价值。爸爸和女儿是一段充满了爱的关系。这份爱，即使死亡也不能中断。爸爸离去了，但他的爱、精神会永远留在你的心里。即便哀伤也有温暖，这是一份‘温暖的哀伤’。你能感受到吗？”

文涓点点头：“能，所以有伤心，也有感动。”

林：“是这样的。文涓，给自己一点时间，慢慢地体验这份‘温暖的哀伤’，别那么快走出来。”

文涓：“可我不想变得那么软弱，我想快点恢复正常。”

林：“短暂的软弱是有好处的，它让你恢复能量，从而有更长远的坚强。”

文涓：“我试试吧。”

林：“你爱爸爸，他知道吗？”

文涓露出了一丝微笑：“他一直都知道，所以他很满足。”

林：“爸爸爱你，你也知道，对吗？”

文涓：“是的，我永远都知道，我会把这份爱留在心底，坚强而快乐地生活！”



觉察时刻

哀伤处理是每一个人都会面临的话题。在生命的不同阶段，自己挚爱的亲人、朋友由于各种原因，渐渐地或突然地离开了自己。哀伤越浓，爱意越深。

有的人很坚强，自认为很快走出了哀伤，但内心还时不时地被扰动。

有的人很理性，在紧急状况下，强行按下哀伤，匆匆赶去做事。

有的人很懊悔，因为，有一些事情永远没有机会弥补了。

有的人很感性，沉浸在无尽的哀伤中难以自拔。

面对哀伤，你能否允许自己多花一点时间去体验它？你能否将“遗憾”变为对身边人的呵护？你能否从“哀伤”中感受到深深的爱？你是否明白，你所爱的人希望你更好？

所以，请你慢慢走出哀伤，心中珍藏着“温暖的爱”继续前行……

小越

- 哀伤的时候，不要用理智压下它，不要用做事逃避它，多花一点时间去体验哀伤，去体验其中的爱、温暖和美好。
- 哀伤是一种温柔的能量，请你慢慢体验它，心中珍藏着“温暖的爱”、“深深的联结”，带着更丰厚的生命力继续前行……



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



不要有情绪

孙建在一家大型的房地产公司担任项目部高级经理，他为人正直稳重，做事认真负责，带着 40 多人的团队，大多是 85 后年轻人。在公司的“接班人计划”里，孙健是项目总监的候选人之一。只是，在孙健的年度 360 度评估报告中，除了众多突出的优势外，总有一条显著的不足：无法有效地激励团队成员，需要进一步提升个人影响力。“怎么来提升影响力呢？我哪里需要改变呢？”孙健请来领导力教练思成，在自己的日常工作中“近距离观察”，帮助自己发现一些盲点。思成跟着孙健一周，发现几个有趣的情境。

片段一：项目主管小刘来找孙健，愤愤不平地说：“孙经理，A 项目的进度又要提前半个月，这怎么可能？我们已经连续加班两个多月，都快累趴下了。”孙健马上说：“你别有情绪，这都是公司的决定，为了配合年底的财务管理。这样吧，我跟你说说我的思路……”半小时后，小刘闷闷不乐地走了。

片段二：在公司周日的管理会间隙，人力资源经理许芸和孙健在走廊里聊天，许芸讲了最近工作上的一些烦心事：员工招聘赶不上项目进度，特别麻烦的劳动纠纷……孙健果断地说：“光着急没用，你做事应该更前瞻性一些……”才说了几句，许芸就打断了他：“你说的这些我都明白。”“那你跟我说这些干啥？不是瞎耽误工夫嘛。”孙健很不解。

片段三：在一次月度工作总结会上，孙健听4位主管汇报了几个项目的进度，都有不同程度的延误。一贯冷静的他忍不住抱怨起来：“这些85后员工真不靠谱！口头答应得好好的，在关键时刻老是掉链子。你们总是埋怨进度紧、资源不够，为什么不自己多想想办法，主动地整合资源呢？”

一周后，思成把自己观察到的情况与孙健交流了一番。

思成：“我发现，你在工作中的目标感、执行力很强。只是，你和同事之间似乎有一堵‘无形的墙’，拉开了你们的距离。”

孙健：“我也有这种感觉，就是不明白为什么。其实，我总是尽心尽力地帮助大家，和下属分享经验时从不保留。”

思成：“我经常听到你说一句话，‘不要有情绪，把注意力放在事情上’。或许，正是这一点让你在激励伙伴方面打了折扣。”

孙健：“我觉得作为一位职业人，本来就不应该有情绪嘛。即便有了情绪，也应该自己去处理，不要带到工作中来。”

思成：“我想问问，你在工作中有情绪吗？你是怎样处理情绪的？”

孙健：“我很少有情绪，经常想的是怎么把事情做好。就算偶尔心里有不舒服，抽支烟也就过去了。”

思成：“你觉得自己特别理性，能很好地控制自己的情绪。但在这几天的观察中，我发现，其实你的情绪也蛮多的，就是从不表达。比如，我看到你有时很焦虑，有时很失望，有时还控制不住自己的愤怒……”

孙健陷入了沉思，许久没说话。



领导者的自我超越（升级版）

思成：“如果你无法觉察和有效地表达自己的情绪，就很难理解别人的情绪。你只专注于说事、讲道理，与人没什么联结，所以你的影响力有限。”

孙健：“照你说，我还得多花些心思去了解和别人的情绪？”

思成：“是啊，要提升影响力，其中很重要的就是既能调动自己情绪的能量，也能理解和鼓励他人。觉察情绪、管理情绪、对他人有同理心，这是领导者提升情商的关键内容。”

在随后的两个月里，孙健充分发挥了自己的执行力优势，在“管理情绪”方面认真地学习和实践：

- 他开始写“冰山日记”，把自己在情绪方面的觉察记录下来。
- 他培养自己的洞察力，透过各种情绪，探寻对方内心的渴望。
- 他阅读了《情商》和《非暴力沟通》两本书，和思成分享自己的感悟。

他在与人沟通中放慢了节奏，尤其是对方有情绪时，他会先按捺住自己“给办法的欲望”，耐心地倾听，细心地核实一些细节，然后说：“我明白，你是觉得……”

在一次年底的部门总结中，孙健真诚地表达了自己的感受：“今年上半年，面对两个大项目进展不顺的时候，我特别焦虑，但是又觉得使不上劲。所以在那段时间里，我晚上常常失眠，嘴里一直在溃疡……”“我特别想感谢大家，你们在关键时刻都顶下来了。如果在日常工作中我有什么做得不到位的，请兄

弟们多担待。”一席话刚落音，几位下属纷纷表态：“我们都不知道你压力这么大，如果你早一点说，咱早就顶上来了。”“是啊，以前我们觉得你是大拿，什么都能扛。现在觉得你更真实了，跟我们更近了。”



觉察时刻

人们在压力下会产生各种情绪：焦虑、无奈、担心、愤怒、紧张、恐惧……当你放下评判，真实地体验情绪时，你会惊奇地发现——任何一种情绪都有“正向资源”：

“愤怒”中蕴含着力量、想要做好的决心，只是把许多期待都放在了别人身上，很难实现。“愤怒”是在说，我有很多“未满足的期待”，我失望、我无助。所以，我们可以为“愤怒”添加一些“宽容”，“调整期待”或者“把期待更多地放在自己的身上”。

“紧张”中蕴含着用心、担当、完美主义等正向因素，是把许多期待放在了自己身上。“紧张”是在提醒我们：嘿，我的资源不够了，我需要帮助！因此，我们可以为“紧张”添加一些“主动沟通”和“自我接纳”，将“完美主义”变成“精益求精”。

当我们面对有情绪的伙伴时，如果能更多地倾听和询问，更好地理解他们，我们就能成为一位“教练式”的领导者：

- 发生了什么事情？
- 你现在的感受如何？
- 什么困扰着你？
- 什么最能帮你去处理它？
- 你希望我如何支持你？

情绪是一位好心的“信使”，蕴含了丰富的信息和宝贵的资源。当

我们能够敏锐地觉察和转化情绪时，情绪就会激发强大的心理能量，增强人与人之间的理解。

借用萨提亚大师 **Maria** 的一句话：“我从不用我的能量去压抑情绪！”因为，情绪的能量如此强大，让我们去善待、善用我们的这位好朋友吧。

小越

- 情绪是一位好心的“信使”。
- 任何一种情绪中都有“正向资源”。
- 读懂了情绪中的“信息”，就能更深地理解“人性”。
- 情绪中蕴含着丰富的能量，你是擅长管理情绪的能量，还是常常被情绪的能量所控？





将“质疑”变为“好奇”

王循是 D 公司里的一位元老，他经验丰富，做事不畏艰险，富有激情，负责一个新的事业部，近几年的业绩非常突出。但王循觉得在公司里“不太受器重”，自己说话比较直，老板总是“因人废言”——我提的意见，他听不进去。别人说类似的话，老板马上就采纳。周围的同事也有点“阴奉阳违”的感觉。

一次，我有机会旁听了一下 D 公司的管理会议。会后，我记录了王循的几段发言，模仿他的语气说给他听：

“你说市场不景气，怎么不好好挖掘一下老客户呢？”

“这些市场数据核查过吗？怎么和我们预算的差那么多？”

“刘总，你现在说的有点虚，时间这么紧，得赶紧去抓运营团队。”

说完这几句，我笑着问王循：“有什么感受？”“挺冲的，不太舒服。”王循若有所思，“可我看到他们走弯路，特着急，其实是想帮大家快点解决问题。”我点点头，很同意：“是的，你不仅经验丰富，而且很愿意支持团队。只是，假如他们听了你的话心里不太舒服，做事的效果会怎样？”“做事的阻力总是蛮大的，尤其是我……”王循无奈地说。我深表理解：“你有很好的想法，希望大家能理解和支持。那么，你的同事、你的老板内心需要的是什麼，想过吗？”王循愣住了，原本滔滔

不绝地提思路、做方案的他，对于“任务”游刃有余，但对任务背后的“人心”似乎想得不多。

我在“卡住”的地方加一点油，问道：“王总，什么是他们想要的、你也能给的？”“他们想要的？除了好的思路、经验……可能还有尊重、肯定……或许，还需要耐心倾听？”好棒的悟性！我热烈地回应：“是啊，你有多年的实战经验，能够帮助大家更好地了解市场，掌握更精准的数据。只是，如何让对方感受到你的能量，不是质疑、指责，而是带着好奇和尊重一起去探寻。”“好奇？”实战派的王循对这个词有些迷惑，“说实际点儿。”

“你刚才问了许多‘Why’和‘Why not’之类的问题，现在，我们尝试一下‘What’和‘How’之类的问题，如何？”我们一点点地实践“好奇”，请他把刚才的三段发言转化了一下，成果如下：

“针对市场不景气，我们已经做了一些应对之策……接下去，我们还可以加强一些什么？”“针对老客户，我们还可以有哪些新的思路？”

“你们提到的想法不错，如何能更深入地支持到运营团队呢？”“假如，我们要更快速地了解现场情况，还可以怎么做？”

“这些数据与我们的预算有不少差异，我想到的可能有这些原因……刘总，您看看，还会有哪些地方没考虑到？”

随后，我把转化了的三段话再次念给王循听，他笑了：“这领导不那么讨人嫌了。我愿意提出更好的思路，也愿意去参与、去支持。”



觉察时刻

有一些优秀的经理人：满脑子的经验、超敏锐的判断、一箩筐的建议——看似非常高效、干练，但是跟随者寥寥，用心支持者也有限。

看似“留给别人的空间”很少，其实是“自己内心的天地”太窄：不信任他人，担心变化，害怕失控，急于求成，总要显示“我是对的”、“我是最优秀的”……

当“质疑”他人时，我们的心是封闭的，眼神是冷冷的，语言中充满了挑战性的能量。当“好奇”他人时，我们的心是敞开的，眼神是温暖的、关爱的，语言中洋溢着启发性的能量，会发现更多的惊喜和无限的可能性。很可能，一扇扇新的天窗打开，会撒进更多的阳光雨露，融入夜空的点点繁星。呵呵，还有可能像三毛在撒哈拉的奇遇那样，从天窗落下一只“散步的羊”。

那好吧，让我们重新启动生而有之、逐渐淡忘了的“好奇”，在工作中和生活中，开始更多欣赏式的探寻：

- 今天，我做了哪三件事情值得欣赏？
- 假如再做一次，我还可以有什么不同的方式？
- 我遇到了一个有情绪的人（事），什么地方触动了我？
- 除了抱怨和指责，我可以怎样不同，去支持到他（事情）？

小越

- 心中少了谦逊，多了自以为是，就不容易有好奇。
- 少一些“评判”，多一些“好奇”，会打开更多的心门，激发更多的潜能。
- 将“为什么”“为什么不”之类的问题，转化为“什么”和“如何”之类的问题，探寻的能量就不同了。





再回首，觉察情绪

一些经常萦绕于心、所谓的“负面情绪”，其实都蕴含着丰富的信息和正向的资源：

愤怒中有责任、有关爱，蕴含着强烈的期待。

焦虑中暗含着“我不足够、我需要支持”的心声。

悲伤中隐含着“难以割舍的爱”、“宽广而深厚的慈悲”。

内疚里传递着一种独特的关爱、一份深深的自责，“我很在意你，但是我目前做不到”。

郁闷里有许多难以言说，或者说也说不清楚的期待，郁闷告诉你：需要换一种沟通方式。

无助是上天的一份礼物，它正在告诉你“哪些你可以控制”、“哪些你无法控制”。

好好地体验、倾听情绪，你就能拥有一颗“通透而敏锐的心”。

将情绪中的能量善加转化和利用，你将获得深厚的心理能量。

当情绪风平浪静时，你就能“温和而坚定”地表达自己——传递关爱、澄清期待、寻求支持。那么，你的内心、你同他人的关系就会变得更加和谐。

【清平乐·村居】

茅檐低小，溪上青青草。醉里吴音相媚好。白发谁家翁媪。

大儿锄豆溪东，中儿正织鸡笼。最喜小儿无赖，溪头卧剥莲蓬。

（宋·辛弃疾）

一幅多么宁静、温馨的画面。你也想体验到如此美妙的境界吗？尝试着运用情绪管理的“吉祥三宝（3A）”吧。

- 觉察（Aware）。情绪是一位“信使”，细心觉察，你会发现许多丰富的信息。
- 欣赏（Appreciate）。情绪仿佛“心理天气”，风霜雨雪、丽日狂风，各有各的神韵和美好。在每一种情绪的背后都有宝贵的“正向资源”，好好欣赏他们，为己所用。
- 接纳（Accept）。情绪中蕴含着巨大的能量，不会消失，只能转化。压抑情绪，会伤害自己。宣泄情绪，一不留神会伤害他人。接纳情绪的起伏，接纳目前无法改变的，接纳“有些事情自己还无法接纳”……在接纳中，情绪的能量就慢慢转变了。



管理情绪——吉祥三宝（3A）

【自我超越】

请你利用下面这个简单的表格，觉察一下自己在“情绪管理”方面的现状：哪些是我做得不错的，哪些是我需要进一步改善的。



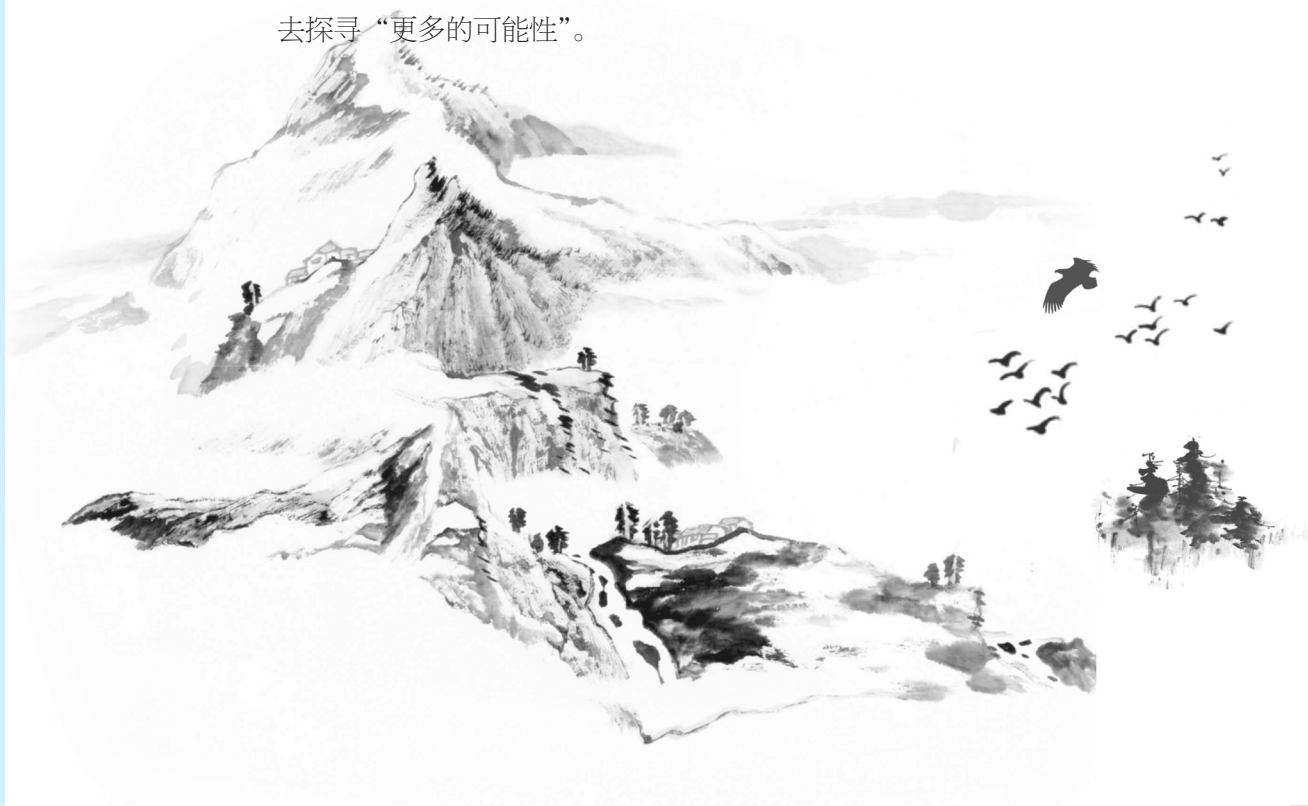
领导者的自我超越（升级版）

吉祥三宝 (3A)	我的 5 分现状	我的 1 分状态	需要进一步 改善的
觉察	我能深入觉察并发现自己情绪中的丰富信息	我经常否认或压抑一些所谓的“负面情绪”	
欣赏	我善于从各种情绪中发现蕴含的正向资源	我会抱怨自己：怎么这么情绪化，这么不理智	
接纳	我能够接纳自己的一些情绪无法化解，一些状况暂时很难改变	我不理解，更难以接受自己受制于情绪，会给一些情绪“贴标签”	

第 3 章

转化观点

“这事不可能”、“我做不到”、“绝对改不了”……这些说法熟悉吧？当我们听到“绝对”、“从来不”等决断性的词汇时，或许可以突破一些“僵化的规条”、“限制性思维”，去探寻“更多的可能性”。





从“完美主义”到“精益求精”

海欣是一位非常独立、果敢的职业女性。作为一家大型上市公司的运营经理，她不仅协助 COO 整合各个部门的资源、完成许多重要项目，还带领着一个精干的工作组——6 位成员不是博士、海归，就是在公司积累了七八年丰富经验的老员工，他们基本上都比海欣年龄大。

海欣在一次午餐时，向我描述了她的工作状态：“平时的工作容不得一丝一毫的马虎，老板提出一个难题，我总会提供四五种解决方案。下属在各个项目上需要支持时，我不但要显示出更高的水平，还得小心地‘一碗水端平’，要不就得听他们的种种抱怨……”我问她：“你一直这么尽心尽力地做，感觉如何？”海欣流露出了许多疲惫和担心：“我特别累！精神高度紧张！做好了是应该的，做不好就该出大篓子了。”

我的眼前浮现出一个上紧了发条的小老虎，能把一个个难题、挑战踩在脚下。这就是海欣在大家心目中的印象：一切都能搞定，做事特别靠谱。于是，我试探着问她：“假如有些事你没做好，有些事情目前完成不了，你会怎么看自己？”

海欣马上摇了摇头：“那我就太不负责任，太辜负老板的期望了，我在团队中就没威信了……”

“真是这样的吗？”我在一张纸上画了两种状态：一种是 100% 的事情都出色完成，完美！另一种是某些事情只有 90%

完成，但已经很尽力了。下次又有了一些改善，或许会完成93%，下一次又有了些不同，呈现出“持续的进步”。我问海欣：“你认为哪一种是‘负责任’呢？哪一种‘负责任’的状态更灵活、更能激励自己呢？”

海欣沉思道：“第一种是我的常态，做好了是应该的，做不到就特别焦虑、自责。第二种以前没考虑过，或许今后也可以允许这样。”

我笑着点点头：第一种状态是完美主义，第二种状态是精益求精，两者的能量很不同。完美主义者有很高的期待，对自己、对他人，总是看到“没实现”、“没做好”的地方，会对自己和周围的人失望并进行指责；精益求精者怀着“合理的期待”，总是看到自己、他人一点点的改善，实现了一个又一个“微小的目标”，会经常对自己、对周围的人表达欣赏和肯定。

看到海欣焦虑的神色缓解了一些，我笑着问她：“假如你面对一位特别完美的老板，你会有什么感受呢？”

“觉得有压力、有距离。”

我继续询问：“那么，除了希望老板全力支持你，把事情搞定，你还希望什么呢？”

“我也希望他真诚地告诉我需要什么支持，哪些是他目前做不到的，哪些是我们可以共同……”海欣的眼睛突然亮了起来，她“嘿嘿”一笑：“这就是我老板现在对我的方式，不但很好地激发了我的责任感，而且让我觉得跟他配合起来特别默契。”



觉察时刻

每个人的心中都有一个“理想而完美的我”。如何看待“现实的我”和“理想的我”之间的差距呢？是不断地自责——为什么总做不好？为什么还有那么大的差距？是不断地评判——还有 150 米的差距，还有 130 米的差距，还有 100 米的差距……还是不断地自我欣赏——蛮好，又前进了 5 米；不容易，稳住了，没往下掉；挺棒，又快速提升了 10 米。

在职场中不乏“完美主义者”，他们对自己要求甚高，往往高于别人对他们的期待。自然，他们也对周围的人表达出自己认为“合理的期待”。于是，“完美主义者”常常面临焦虑、失望和抱怨，看似常常针对他人，其实更多的是针对自己。而“精益求精者”会欣赏自己和别人努力的过程、做到的结果，即便尚有“提升的空间”，也会把它当作下一步改进的方向，让喜悦、憧憬、成就感一直围绕在人们的心中。亲爱的朋友：

辛苦而内疚的“完美主义者”，轻松而快乐的“精益求精者”，你愿意选择哪一个呢？

假如你是一位“完美主义者”，你对自己的期待有哪些可以保留，哪些可以调整呢？

假如你是一位“精益求精”的领导者，经常盘点一下：自己和伙伴已经做到的是什么？还需要进一步提升的是什么？可以如何更好地协作，尝试一些不同的方式？

小越

- 完美主义者看到的总是“不够好”、“没做到”，心中充斥着焦虑和失望。
- 精益求精者既会欣赏“已经做到的”，也会思考“如何做得更好”，心中洋溢着喜悦和憧憬。
- 完美主义者的“自我价值感”不足，总是希望做更多的事，取得更大的成就来证明“我足够好”！





表达“欣赏”和“感谢”

在一次核心高管的“领导力发展测评”中，Maria 在“培养和激励下属”一项得分最低，一些简短的评语包括“对下属不够信任、认可”、“批评多、要求高、鼓励少”、“总感到老板对自己不满意，但不清楚为什么”等。Maria 是一位非常专业、负责的经理人，她的领导风格属于典型的“专家型”+“指令型”——高标准、严要求。

Maria 向我倒苦水：“我对下属手把手地教，很用心地培养他们，怎么还是这种反馈？”我很理解她的感受：“是有一些委屈吧？觉得下属不明白你的苦心。其实，你很着急，希望他们能快速成长起来。”“是呀，我们的业务量每年增长 60%，我们团队的专业水平真的跟不上，我不抓紧点儿能行吗？”

“Maria，除了严格要求，你平时对下属表达欣赏和感谢吗？”我问道。“感谢？”Maria 有些反应不过来，“这都是他们应该做的工作呀。而且，在好多时候他们都没达到我的标准，欣赏什么呀？”

“或许，可以欣赏他们的一些好点子，可以欣赏他们点滴的进步，也可以感谢他们的努力、他们随时支持……”我举了一些例子，接着问：“你觉得，这样做会对他们有什么影响？”“你们的工作关系会发生什么变化吗？”

Maria 低头想了一会儿，嘀咕着：“我以前老看到他们做

得不好，还没怎么想过‘他们好的地方’呢。”我鼓励她：“试试看，转变一下视角，或许会有一些新发现。”Maria 努力思索了一会儿，开始欣赏下属的闪光点：“嗯，Cathy 学习能力很强，但是……”“我们先省略‘但是’，好吗？”我轻声地提醒她。“好吧。Sam 很细心，客户资源管理得井井有条；Jane 有非常丰富的行业经验，能预先提出许多好建议……”Maria 把她手下的十几位员工逐一“欣赏”了一番，又清晰，又细致。

“好啊，现在你感觉怎么样？”我听完之后问 Maria，她笑容可掬地说：“说来真神奇，我说着说着，忽然发现手下有这么多精兵强将！”“回去试一试吧，对下属表达你的欣赏和感谢，看看会发生什么？”我鼓励 Maria 在工作中实践。“这会不会有点怪？”Maria 有些迟疑，“而且，我哪能总是发现他们的优点呢？”

“只要你是真诚的，一开始他们可能不习惯，慢慢就会好的。”随后，我给 Maria 布置了一项家庭作业：请每天发现自己 5 点做得好的地方，对自己真诚地表达欣赏和感谢。

Maria 觉得有难度，把 5 点改成了 2 ~ 3 点，但她答应每天认真地执行。



觉察时刻

“欣赏和感谢”拥有神奇的魅力，它能营造和谐的人际关系，激发出源源不断的正能量。记得在一次成长工作坊上，导师问我们：

“请举手，你会经常表达对孩子的欣赏和感激吗？”举了一片小树林般的手。

“你会经常表达对爱人的欣赏和感激吗？”马上，倒下了许多棵树。

“你会经常表达对下属的欣赏和感激吗？”立刻，又冒出了许多树。

“你会经常表达对老板的欣赏和感激吗？”这一下，少了一些树，多了一些带笑的声音，“那是拍马屁吧？”全场大笑。“不是”，老师正言以对，“每个人都需要被欣赏、被感激，这是人性最基本的一种需求”。

接下去的三个问题，是我经常问自己的，也分享给每一位朋友：

“我表达欣赏和感谢，是为了我，还是为了他（她）？”

“我表达欣赏和感谢，是因为他（她）为我做的事，还是为了他（她）这个人？”

“我表达欣赏和感谢，是送给他人的礼物，还是送给自己的礼物？”

小越

- 表达欣赏和感谢，即所谓“送人玫瑰，手有余香”。
- 只要转变一下视角，你总能发现对方“值得欣赏的地方”。
- 假如，你很难欣赏他人、感激他人，或许，是因为你很少欣赏自己、感恩生命。





揭开“暴君”的面纱

程磊是一家跨国医药公司的销售总监，凭着出色的销售业绩，他已经在这家公司发展了8年多。让程磊有些郁闷的是，前些年上司换了三任，从老外到“海归”，他都相处得不错，但最近半年多，他的上司是一位空降来的本土高管D先生，两人的关系总是别别扭扭。一天，程磊找到教练Steven，希望他帮自己改善一下目前的状况。

程磊：“您帮我分析一下，看看我和D先生的关系到底是我的问题，还是他的问题。假如他还在这个位子上做，我甚至都考虑要不要换个公司了。”

Steven：“先不急着评价是谁的问题，先讲讲你们俩目前的状况吧。”

程磊：“D先生是公司高薪挖来的高管，据说在几家美国公司中推行的变革蛮成功的。自从他担任VP以来，强行改变了不少销售政策，对我的一些做法也不太认同。他认为，我们以前的业务拓展温吞吞的，缺乏危机感，今后要大幅度拓展销售渠道、加大奖惩力度。”

Steven：“听起来，D先生是一位蛮强势的改革派。如果你用几个词形容他，会是什么？”

程磊：“脾气暴躁，要求苛刻，疑心重，没啥人情味儿——整个儿一暴君。”

Steven：“嗨，好强烈的负面评价。听得出来，你对他有不少情绪。”

程磊：“我一直压着，没准儿哪天就爆发了。我挺尊重他，可他没这风度。”

Steven：“所以你是公司里的常青树，能与不同的老板和睦相处，靠的正是你的宽容和灵活。或许将来有一天，你和D先生也能相处得很好。”

程磊有些将信将疑：“和他相处好？现在还真没看到希望。”

Steven：“假如你暂时放下自己的角色，当一个冷静的旁观者，尝试着用另一种描述框架——更中性一些，来形容D先生，那会是怎样的？”

程磊想了想说：“脾气急，要求高，不容易信任别人，比较清高。”

Steven：“嗯，假如再正向一些，他的特点会是什么呢？”

程磊：“做事雷厉风行，要求完美主义，思维很缜密、很独特，执行力强。”

Steven：“很好！看来D先生的优点还是很鲜明的。现在，你对他的感觉如何？”

程磊：“感觉好些了，似乎这个暴君不那么面目可憎了。”

Steven：“你和D先生共事了半年多，除了心情不那么愉快，你有什么收获吗？”

程磊：“说实话，在他的督促和各种Deadline（最后期限）下，我做事更高效了。另外，面对这个思维缜密、要求严格的老板，我对事情的计划性和掌控能力也增强了不少。”

Steven：“不错，你调整一下情绪后，看待D先生还是蛮



领导者的自我超越（升级版）

客观的。你觉得他来公司的这段时间，内心最渴望的是什么？”

程磊：“他要尽快拿出业绩，获得欧洲总部的认可，还有，他也希望获得大家的理解，在公司站稳脚跟。”

Steven：“因此，你如果要进一步改善与 D 先生的关系，可以在哪些方面有所不同？”

程磊：“嗯，我可以更主动地沟通，了解他的具体期待；也可以更及时地反馈，让他了解阶段性进展。还有，既然他那么追求完美，我也可以在关键时刻向他求助，寻求他的指点，或者请他协助去争取资源。”

Steven：“太棒了，这些都是你能主动掌控的地方。对了，你说他不太有人情味儿，比较清高，而你在人际关系方面非常擅长，可以在这方面做点什么吗？”

程磊：“偶尔也夸夸他呗，或者找时间私下谈谈心。以前我就是憋着一口闷气，懒得搭理他。”说到这里，程磊望着 Steven 呵呵一乐，“说心里话，D 先生一个人从外地来这里，顶着压力推动变革，也挺不容易的。其实，他的行业经验很丰富，人也挺正直的。”

三个月后，Steven 收到程磊的一封邮件，大意是：我和 D 先生的关系改善了许多，我大力支持他的变革，不仅提升了销售业绩，还被他推荐为“亚太地区的销售精英”。



觉察时刻

我们看待自己和他人时，经常有不同的视角。哲学家波特兰·罗素曾经幽默地指出：“我很坚定，你很顽固，他冥顽不灵。”

在上面的对话中，程磊看待老板 D 先生的视角就经历了几个不同的阶段：从最开始强烈、负面的评价框架——脾气暴躁，要求苛刻，疑心重，没啥人情味儿；到相对中性的评价框架——脾气急，要求高，不容易信任别人，比较清高；直至最后比较正向的评价框架——做事雷厉风行，要求完美主义，思维很缜密、很独特，执行力强……暴君的面纱在一层层脱落，呈现出来的是越来越有魅力的形象。

其实，我们对于一个人、一件事可以有許多不同的“评价框架”：果断的、自信的、自负的，或者咄咄逼人的；这事根本不可能，这事目前很难做，这事有一些希望，凡事皆有可能。还有，我们总是不自觉地“对自己宽容大度”，对他人横加指责：我犯了无心之过，你总是歪曲事实，他是个该死的骗子。

真的，当你选择不同的视角和评价框架时，你就会产生不同的感受，进而引发不同的行为。正如人们所言：心理学不是改变世界，而是改变看世界的“眼镜”。在教练辅导过程中，帮助人们觉察和拓展“思维模式”，也是非常核心的内容。如此说来：

- 你觉察到自己看人的“眼镜”了吗？是亮色的、灰色的，还是变色的？



领导者的自我超越（升级版）

- 你能不能试着换换“眼镜”？让心理能量逐渐从“负面”调到“正面”。
- 当你痛恨、鄙视某个人时，能否暂时按捺一下情绪，发现他的一两个优点？
- 当你一直纠结于“为什么他总是这样对我”时，何不尝试着接纳现状“他就是这样的人”，再展望一下未来，“我想和他建立怎样的关系”、“我可以在哪些方面有所不同，从而有利于建立新的关系”。

小越

- 看待人、看待事情，我们总是一个视角、一种“评价框架”，还是可以拓展出更多的视角和“评价框架”？
- “我很坚定，你很顽固，他冥顽不灵。”小心哟，我们是不是经常在宽宥自己、苛责他人？
- 在不同的视角和“评价框架”下，你会产生不同的感受，进而引发不同的行为。



从“压力”中探寻“动力”

“哥是一个传奇”，这是大家在微信圈里对清扬的赞叹。清扬已年过半百，是一位资深的咨询顾问，每年，他参与10多个咨询项目、授课150多天、出差200多天，这种状态持续了十余年。同时，清扬还在某研究所讲授“管理心理学”，并且是一个非营利组织“幸福家庭”的志愿者。每次聚会或学习时，他都是一副神采奕奕、孜孜好学的模样。去年年底，我在做“职业倦怠”这个话题的调查时，特别“好奇”了一下清扬的内在动力。

我：最近我访谈了不少40多岁的管理者，他们都遇到了不同程度的“职业倦怠”或“中年危机”。传奇大哥，你平时那么大的工作量，还总是那么轻松、开心的模样，能分享一些秘诀吗？

清扬：嘿，算不上秘诀，其实就是“沉浸在工作中的每一个环节里”。

我：您说一个具体的环节吧。

清扬：比如“做功课”，这是咨询行业里特别重要的一环。我按照不同的行业领域和典型问题，把每一个咨询项目都汇聚到了一个“区格”里，组成了一张系统化的网格。平时在跟客户交谈、读书看报时，或者偶有灵感时，我就一点点地给每一个“区格”里添加内容。在一次次做功课的过程中，我既兴奋，



领导者的自我超越（升级版）

又有满足感。如果这个咨询项目最终成功了，很棒！即使不那么顺利，我也清楚，自己做足了功课，付出了努力，也没什么遗憾的。

我：听说您在做咨询时，是按天数收费的。但您在研究所讲课，不光收入很低，还要做课前访谈、课后阅卷。两者的工作状态有什么差别？

清扬笑着说：各有各的意思，尤其在研究所讲课，有一种更纯粹的投入，心更静。比如，看40多份学员的课前问卷，有那么多精彩的案例、实践中的困惑，是很难得的学习过程。再比如，当我批阅学员的实践报告时，能感受到他们在一点一滴、扎扎实实地成长，也挺有成就感。还有，我在讲同一门课程时，经常采用现场学员的案例，引导大家一起讨论和辩论，激发出学员更深的思考、更多的火花。如果稍加分析的话，每一门课程的内容中1/3来自我讲解的和点评的，1/3来自学员的真实案例，1/3来自大家的头脑风暴。所以，每一次上课都是“新鲜的”、“让我期待的”、“有所惊喜的”。

听着清扬娓娓道来，我似乎也沉浸在那些美好的瞬间里了。随后，我又问他：现在，许多人面对重复的工作或超负荷的工作量，很难沉浸于您说的那种状态，您有什么好的建议吗？

清扬：如果整个工作的自主性很小，至少你要寻找“能自主的某个环节”，或者“补充能量的一个时刻”。比如，作为呼叫中心的一名员工，同样是接听客户的问询电话，除了帮助客户答疑解惑，你能否从对方的语音语调中感受他（她）的心境，去尝试不同的解决思路。在每一次放下电话时，你能否给自己一个温暖的肯定，记录一下，这是“今天的第几个艰巨任务”，

或者闭目凝神一小会儿，好好放松一下。另外，不论怎样琐碎或单调的工作，你能否从中找出“意义感”来：它对于我有什么意义？它对于别人有什么意义？



觉察时刻

问题不是问题，如何应对才是问题。

面对工作中的各种压力源：工作负荷大、工作单调、缺乏自主性、工作氛围冷淡等，你可以有怎样不同的应对方式？

有的人陷入抑郁和焦虑之中，有的人出现了“职业倦怠”、“心理枯竭”，但还有一些人始终保持着旺盛的精力。从“压力”中探寻“动力”有这样三个核心：

沉浸。在专业人士的成长历程中，有一个“一万小时天才理论”。也就是说，如果你想在任何一方面达到世界一流的水平，你需要在 10 年内每周花 20 多个小时来练习。假如，我们能像上文中的清扬那般，将工作的各个环节用心做好、做出不同，不断体验“美好的过程”，相信这“一万小时”将焕发出无穷的魅力。

我特别想写一写这三个小伙子（顺丰快递的）。每一天，他们都在当代商城旁的一辆快递车旁忙碌：收件、称重、打包、送件，帮着别家公司存件、取件……无论是风吹雨打、雾霾重重，还是寒风凛冽，他们总是一脸阳光、一副干脆利落的模样。条件如此艰苦，工作依然快乐，他们的状态不仅感动了我，也感动了所有的顾客和附近的商家：这辆快递车前总是人头攒动，欢声笑语；时不常地，卖早点的老板会给小伙子们送去热豆浆；雾霾时，有人送来一叠簇新的口罩；过新年时，我给他们送去巧克力……

联结。在工作中，我们除了追求“任务目标”，还在于联结“人性目标”，与相遇的人彼此滋养、共同成长。

某一年春节，我在中科院心理所给远程班的学员上课，课程结束时，我面对 50 多位学员说：“我很感动，你们在春节时从全国各地来到北京，在这里连续学习半个月，我从你们的好学和投入中也学到了很多！另外，我特别感谢两位可爱的小天使，你们一直安静地陪着妈妈学习……”当我把两颗巧克力糖送到小女孩的手中时，我的眼泪几乎流下来，因为在那一刻，我想到了自己乖巧的女儿。

意义。在现代社会里，人们越来越追求“自主”、“自由”和“自我实现”。但有时候，我们的工作中不仅有关乎自己的意义，还有更广的、关乎身边人的意义。

我的一位朋友天宇说得很朴实：“我自己的生活要求很低，我工作的主要动力是为了家里的四位老人和两位美女（老婆和女儿），希望他们今后的生活有品质。”我的另一位女同学辞去高薪职位，在亲子教育中坚持了 10 年，她从最初的愿望“照顾好自己的两个孩子”到不断实践，让更多的孩子在美育中快乐成长。

正如哈佛大学的一篇研究文章所写：“我们对他人的关注，以及这种关注所带来的内心平和，是我们基因的一部分。”那么，我们就将“利己”、“利他”的基因渗透到工作的点点滴滴中吧。

各位朋友，当你在压力下的时候，能否觉察一下：

- 我对工作中的哪些环节感兴趣？
- 当我沉浸在那些感兴趣的部分时，我有怎样的体验？
- 当我面对一些不太感兴趣的部分时，我能从中发现什么“有意思”或“有意义”的东西？
- 我在工作中，除了制定清晰的“任务目标”，还有哪些温暖的“人



领导者的自我超越（升级版）

性目标”？

- 我在工作中的意义是什么？对自己、对家人、对工作伙伴，或者对于更多的人？

小越

- 在压力下,你是出于“不得不”的心态,还是“我选择”、“我发现”、“我创造”的心态?
- 在压力下,假如你能“沉浸”在工作的过程中,你能“联结”到工作中的伙伴,或在工作中找到“有意思”、“有意义”的部分,那么,由此激发出的“动力”将远大于“压力”。

小行



信任从“心”开始

两年前,实力雄厚的食品生产公司A兼并了内地的一家食品公司B。成钢是A公司一个事业部的总经理,被公司从沿海地区调至B公司所在地,担任B公司的新任总经理。上任没多久,成钢就发现,B公司在文化融合和团队凝聚力方面很欠缺,尤其是管理团队对自己这个“空降兵”不太信任,他们之间的隔阂也很深。一次,在A公司的领导力培训之后,成钢和教练Jason分享了自己的困惑。

成钢:“我本人是去年年初来的,B公司在当地很有名,已经有15年的历史了,公司里基本上都是10年左右的主管和员工,许多基层管理人员的能力不错,但是部门之间的配合很少,相互扯皮更是常事。”

Jason:“你说个具体的例子吧。面对这种扯皮现象,你是如何应对的?”

成钢:“比如,去年4月的时候,我发现由于生产、采购和库存管理部门的协调不畅、互相推诿,导致4吨原材料变质,直接损失近3万元。本来这个问题的主要责任在上任总经理,但是为了树立‘精益管理’和‘以身作则’的氛围,我带头罚了自己1500元,三位部门经理各罚款1000元。”

Jason:“这是很好的开始,你不但清晰地表达了公司的目标和价值观,而且很有勇气、很担当,说到就做到了。这本身



领导者的自我超越（升级版）

就是‘建立信任’中非常关键的一步。经过这次原材料事件之后，你在管理流程上有什么改进吗？”

成钢：“其一，我们根据生产计划及时调整原料收购目标；其二，在原材料库存中挂牌监督、区域管理；其三，各部门严格执行原料筛查、堆放和使用标准，相关负责人做好过程监督。至今为止，各部门之间沟通顺畅，原料没有一斤一两的损坏。”

Jason：“从这件事情的处理过程和最终结果上，我相信，大家对你的管理能力已经有了充分的信任。”

成钢：“但我希望的不仅仅是具体事情的改进，还希望团队氛围的改变。B公司原来的氛围是表面上一团和气，私底下大家打着自己的小九九，并不像我们A公司那样坦诚和有激情。”

Jason：“所以总部才派你来‘文化融合’，这需要一个过程，也可能会有些阵痛，需要你更大的耐心和包容。对了，你刚才提到‘我们A公司的坦诚和激情’时，发现B公司有什么独特的资源吗？”

成钢：“B公司比较注重人文关怀，彼此尊重，所以员工的忠诚度很高。还有，他们的市场反应很灵敏，产品品质也过得硬。”

Jason：“今后，你能否多找一些机会，让B公司的管理成员分享一些他们的经验和优势，你也欣赏一下B公司的正向资源，再说说A公司的文化特色。让大家增进了解、共同参与之后，创造出B公司的新文化。”

成钢：“好啊！看来，是我需要更开放、更主动一些。”

Jason：“是的，在‘建立信任’方面，你已经扎扎实实地

做了很多，不妨再加上一些新的要素，比如，更加开放的沟通，多一些询问和倾听，多一些欣赏和宽容，相信你们的团队凝聚力一定会越来越高。”



觉察时刻

信任的建立不仅是从一点一滴的行为开始的，更是源自我们内在的心理状态。管理学家史蒂芬·柯维博士曾经用一棵树比喻“信任”——在这棵大树中，“诚实”是支撑大树的根基，“动机”是显露出来的树干，“能力”是不断延伸的树枝，“成果”是树上结出的累累硕果。这么看起来，诚实和动机不是来自他人和外部环境，而是在于自己的内心。

因此，当我们希望获得他人的信任时，先觉察一下自己：

- 我的诚实度如何？我是否在说真话，我是否有自己的信念和价值观，我是否有勇气去坚持自己所相信的，而且能做到“言行一致”？
- 我的可靠性如何？我不仅有知识和能力，而且在一次次实践中达成了目标，人们对于我的行为和结果是可以预测的。
- 我的开放度如何？面对新的团队伙伴，我是否能欣赏和认可他们身上的独特资源？我是否能接纳他们不同的思考模式、做事方式？我是否愿意分享我的信息和经验，不是以一种居高临下的姿态，而是呈现出平和、坦诚的状态？

小越

- 既谦逊，又真诚，说到做到，信任的“心”从此开始
- 当我渴求别人的信任时，我是否给予了别人信任？
- 我信任的是这个“人”，还是他的能力和成就？





感知幸福，拥有幸福

子彤是我的一位学员，在一家大型公司做财务经理，能力出众，热情而干练。在我们有限的几次见面中，她给我的印象十分“明艳”——花团锦簇的服装、色彩绚丽的首饰，尤其是绚丽的彩色指甲，非常特别！在最近的一次沙龙中，我又看到了子彤。当她叫我时，我一愣，眼前的她一身白色的套装、银色的指甲，脸上不施一点脂粉，那份纯净俏丽的模样与我印象中的她太不一样了。

我惊讶地问她：子彤，你这几个月里发生了什么？

她笑了笑，似乎已经习惯了人们的这种诧异：我去上了萨提亚“心父母”和“心灵成长”工作坊，让自己好好成长了一把。

在过去的几年中，我也在萨提亚的个人成长和亲子课中受益匪浅。但是，子彤的变化之大依然让我很好奇：除了外表不同了，你还有什么变化，和我说说吧。

子彤从包里翻出两本书，说道：最大的变化之一就是，我现在读书读得如饥似渴。自从毕业之后，我就没法儿逼着自己看完任何一本书。现在，不论我走到哪里，都会在包里放上一两本书，有空就拿出来看看。甚至有的书我很喜欢，我会买上两本：一本放在家，另一本放在公司，我希望在任何时候都能继续我的阅读。

我会心地笑了，看来自己又多了一位“书友”。在以前的

一次交流中，我知道她和一位强势的下属相处得很不好，用她的话来说“我们都恨透了彼此，我真想她快点走”。于是我问道：你和那位下属的关系现在怎么样了？

子彤的语速更加轻快了起来：很不错呀。说个小事吧，以前，我希望她在开部门会议的时候，能主动给大老板和我倒水，而不是我来做这件事。我跟她说过几次，不知道她是不愿意还是不屑，反正从来不做。最近的一次会议，当我进门时，发现会议桌上摆好了5个杯子，都装满了水。我心怀感激，与她眼神沟通的那一刻，我觉得我们都是幸福的。现在，我对下属的观点变了很多：以前，我总提心吊胆，特别怕他们出错，觉得他们做不好就会连累我，让我得不到认可或没面子。但是现在，我的内心淡定多了，我相信只要我表达清楚了，他们会尽力做好。即便有时候他们达不到要求，我也能接纳，毕竟“我们都是有限的”，可以一起商量着下次怎么做得更好。

我点点头，特别为子彤的变化而高兴。随后，我笑着问她：你这个大美女，原来总是让人惊艳，现在这么淡雅了，你自己觉得如何？

子彤：觉得自己更真实、更幸福了。以前，我化浓妆、穿艳丽的服饰，仿佛披挂着一幅“铠甲”去征服世界。在人群中，我总是显得那么与众不同。其实，我内心很怕自己老了、不漂亮了，被别人看不起。现在，我越来越喜欢素色、简单的服饰，淡妆或素颜去见人。因为我知道自己拥有知性的魅力，也接纳自己并不完美，并不需要赢得所有人的认可。但是到了晚上，我会在脸上拍十几分钟“护肤水”，好好爱自己。

我问她：你更自信、更爱自己了，家里人有什么不同的反



领导者的自我超越（升级版）

应吗？

子彤莞尔一笑，开心地说：太不同了！以前，用我婆婆的话说，“每天甩10次脸”，对4岁的女儿总是，“快，你赶紧地……”“快去刷牙，我数一、二、三”。现在，我婆婆时不时地夸我，“在家里成熟了、沉稳了，比我儿子都懂事”。最开心的是，女儿经常会抱着我的脸说：“妈妈，我爱你！”

这段谈话温馨而愉悦。一周后，我收到子彤的一篇文章，其中的一段最感动我：“在这个世界上，你最该抓紧的、永不放下的应该你自己。为了她，你要学会真实生活，学会聆听‘心’的语言，因为只有爱好了她，你才有力量去爱你最爱的人，去做你最想做的事。”



觉察时刻

如今，人们常被问到的一句话是：你幸福吗？

一些人感慨，物质越来越丰富了，生活水平越来越高了，幸福感却越来越低了。

一些人抱怨，空气、食品、水……这些最基本的生活要素都缺乏保障，何谈幸福？

一些人直率地说，其实我们的幸福指数在提高，只是我们的“幸福感知力”下降了。

在2014年姗姗来迟的第一场大雪中，我问自己：你幸福吗？你是如何感受到幸福的？答案是肯定的。那一天，我用心体验了很多“真实的幸福时刻”，微小，却实实在在。

一大早，我步入漫天飞舞的雪中，贪婪地呼吸着干冷而新鲜的空气，美美地感受着雪花飘在脸上、迷在眼睫毛上，一片清凉。在许多平整的雪地里，我留下了“第一个脚印”、“第一串脚印”，好清晰！

走到社区医院，我是第一个排队打疫苗的。15分钟后，我被告知：“等一会儿，大夫堵在路上了。”我心中不急、不怨，而是感恩“自己离办公室好近，路上没这么辛苦”，接着看手中的一本书《目送》。

坐在“马华”牛肉面馆里，我一边品味着牛肉面的麻辣香味儿，一边瞄两眼电视：正在播放普契冬奥会的精彩片段。其中最有意思的是，一位俄罗斯女运动员为了排解寂寞，在滑雪头盔上留了自己的联系方



领导者的自我超越（升级版）

式，她在随后的一天里收到上千条短信。

吃完早饭，我小心地踱着“11路汽车”走到办公室。看着路上一辆辆汽车缓慢地行使，想到自己的交通方式既环保，又便捷，心中不禁窃喜了一下。刚一上网，看到网络达人为美国驻华大使（Max Baucus）取了一个搞笑的中文名“霾咳死·不咳死”，呵呵一笑。打开邮件，我收到心理所不少学员的教练实践报告。细细读来，每个人都有很独特的体会和收获，我内心的成就感又小小地膨胀了一下……

其实，每个人在生活和工作的点滴中都有许多幸福的时刻，只是你太忙碌了，没觉得；或者你要求太高了，不觉得身边的这些事儿是幸福；或者你欲望太多，总是忽视已有的，不断踮着脚尖、气喘吁吁地去追寻未知的。

假如，你的幸福感知力强，面对一草一木、自己的一言一行、他人的一颦一笑，你都能从中体验到幸福的滋味。假如，你的幸福感知力弱，面对事业上的各种成就、家庭中的各种温暖，你依然会觉得孤独、无趣、一片茫然。

于是，提升自己的幸福感知力，成为越来越多人的行动：

哈佛大学从2002年开始“积极心理学”系列讲座，其中的《幸福课》成为学生们最热衷的一门课，每次课上近千人，有的学生甚至带去了自己的父母、亲友。

最近几年，知名媒体人杨澜和几位心理学家在社会中积极推广“幸福力”。

在2012年的一期《哈佛商业评论》（12月号）中，专题文章就是“向幸福转型”，其核心理念是——员工幸福既可以是企业经营的目的，也能转化为企业的生产力。

2012年，“积极心理学”之父马丁·塞利格曼推出新作《持续的幸

福》，提出了“幸福五要素”（积极情绪、投入、意义、成就、人际关系）。

幸福感知力包括什么？我们可以从三个层面来觉察。

其一，与自己的关系。我能从每一天的工作和生活中发现和体验到快乐吗？我能“欣赏”自己每天进步的、“接纳”尚未做到的吗？

其二，与他人的关系。我和家人的关系“亲密”吗？我与他人的关系“和谐”吗？我在各种人际关系中，是真心付出、得到滋养的，还是冷漠以对、受到伤害的？

其三，与社会的关系。我能自主地做喜欢的事情吗？我在社会上有价值吗？我能体验到工作中的“成长”和“成就”吗？

幸福感知力如何获得？

每天，你有没有留一些时间去“关爱自己”？让自己沉浸在音乐中、大自然中，给自己一段“独处的时间”、“沉静的片刻”。

生活中，你是否花了一点时间去呵护你的“重要关系”——亲子关系、亲密关系（与伴侣、与父母、与亲人）。创造一些温馨、浪漫的时刻，感谢亲人一点一滴的照顾。创造一些“正事”之外的“闲暇”，与朋友聊天、小酌、出游，感受如沐春风般的温暖，或者闲云野鹤般的自由。

每天，你是否能从工作中收获到“具体而持续的进步”，同时，也能感受到“微小而确定的幸福”？在工作中，你不仅能感受到工作“本身的意义”，而且在过程中也体验着“全然的投入”、“全新的创造”……真的，世界因你而不同。

带着“幸福感知力”去生活，你就一定能够发现并体验到真实的幸福，形成“由内而外”、源源不断的幸福能量。



领导者的自我超越（升级版）

小越

- 幸福不在于你拥有多少，而在于你感知了多少。
- “幸福感知力”来源于三种关系：与自己的关系，与他人的关系，与社会的关系。
- 每一天，用心去体验一些“幸福时刻”吧，微小，却实实在在。
- 幸福，既关乎 Doing（你做了什么），更关乎 Being（你的状态）。幸福的最高境界：无理由的幸福！（Happiness without reason）。



小行

走出“抱怨圈”，扩大“影响圈”

俊峰是一家消费品公司的研发经理，已经在这家公司服务了8年，是大家公认的技术专家。一天，他和职业生涯教练汉森探讨了自己最近的烦恼。

俊峰：“自从去年下半年换了一个老板，我工作得越来越没劲。这个新老板不太懂业务，还管得特别细，什么事都要和他汇报、商议，可费了半天口舌，他在很多事情上又做不了决定。更郁闷的是，我带头研发了两年的一个项目很有前景，可是公司不准备投资了，说是和今后的战略方向不吻合。”

汉森：“看起来你还是很有想法，希望做一些事情的。俊峰，你说了很多没劲的地方，可能都是事实。这些你目前能改变吗？”

俊峰：“没法儿改，所以才心灰意冷。”

汉森：“你现在选择留在这里，还有哪些‘有劲’的地方？”

俊峰：“工作都熟悉了，公司离家近，还不怎么加班。”

汉森：“这些因素足够激发你吗？”

俊峰：“嗨，这些原因只是让我勉强待在这里。”

汉森：“就算保健因素吧。那你琢磨一下，什么因素会让你更有动力？”

俊峰：“工作中有新意、有更大的自主性。而且，我能够



领导者的自我超越（升级版）

影响一些事情。”

汉森：“假如，你在这三个方面期待的是10分：工作有新意、有自主性，能够影响一些事——目前，它们分别是几分呢？”

俊峰：“工作有新意，可以算7分，自主性最多3分，影响力大概在6分吧。”

汉森：“嗯，很清楚。那么，如果让现在的工作变得更有趣，你有什么办法吗？”

俊峰：“我曾经想去学心理学，可以更好地洞察人性，激发不同消费者的渴望。还有，定期地带团队成员到户外去远足，或许也能碰出更多的火花儿。”

汉森：“好极了，这些都是你能做到的。关于影响力，你作为公司数一数二的技术专家，除了目前职位上的要求，可以多做些什么贡献呢？”

俊峰：“如果有时间的话，我可以给其他部门分享一些国外最新的技术趋势。另外，我还可以辅导几个新员工，公司HR曾经希望我加入公司的‘导师体系’。别的就想不到了。”

汉森：“从承担研发项目，到跨部门分享、培养人才，你已经很主动地提升影响力了。我相信，随着你在公司内的个人品牌越来越有知名度和美誉度，你能影响更多的事情。”

俊峰：“那太好了！还有关于工作的自主性，我觉得在目前这个老板的手下，想要自主挺难的。”

汉森：“你想过没有，这位新老板内心最大的渴望是什么？”

俊峰：“他是新来公司的，自然希望少犯错、多出业绩，尽快赢得声誉喽。还有，他以前不是我们这个行业的，我感觉他有点怕我们瞧不起他。”

汉森：“不错嘛，把老板分析得挺透彻。那么，你能做些什么，支持老板尽快出业绩，同时还能让他觉得被尊重，在团队中不是一个外人？”

俊峰：“让我想想……”



觉察时刻

心理学家弗雷德里克·赫茨伯格曾提出一个“双因素理论”，探讨不同因素对人的激励。保健因素包括：管理质量、薪资水平、公司政策、工作环境、工作稳定性、与他人的关系，等等。这些因素充分时，员工便降低了不满意感，但也不会因此而感到非常满意。人们在意的一些激励因素包括晋升机会，学习的机会，选择任务的权利，工作中的自主性、有价值感，灵活的工作时间，上司的赞扬和认可等。

不论保健因素还是激励因素，除了公司、上司给予的，总还有一些是我们自己可以去争取、去创造的：

- 晋升的机会或许有限，但你可以做的贡献、获得的成就却是无限的。
- 学习的机会在工作中、在与客户交流中、在业余生活中随处可以发现。
- 加强与不同部门同事的交流，正式的、非正式的，建立自己独特的个人品牌。
- 还有，在工作中不断自我改善、自我认可，也是一种提升工作价值感的方式。

心有多大，舞台就有多大。职位有限，贡献无限，而且这种贡献对自己的长远有更大的价值——影视版有“杜拉拉”为例，在现实中我对此深有感触。

记得我第一次跳槽是申请一家外企的“咨询顾问”职位。经过6轮面试、一次性格测试，我终于被录取了。在与公司一位资深顾问的交流中，我问他：“我在公司里到底能获得什么？”他意味深长地说：“这主要取决于你！有的人在垃圾堆里都能寻到宝贝，有的人进入宝山还空手而归。”于是，我在后来的工作中，“一个萝卜干着几个坑的事”，除了完成制造业和高科技行业的咨询项目外，我还定期给老板拟定一份行业动态报告。后来，我利用以前的新闻从业背景，兼任了市场经理，为公司提升品牌出谋划策。另外，我还主动担起了知识经理的角色，每月策划一次“午餐学习会”……那几年，我忙得心里很充实，感觉自己在飞速地成长。职位的提升、年底的奖金只不过是“锦上添花”。至今回想起来，我从这五年多的积累中受益匪浅。

在工作环境中，我们经常会遇到一些不如意、不公平的事情。你是如何应对的？在“抱怨圈”里转悠，既降低了心理能量，又于事无补，让自己越来越成为一个“鸡肋式”的人物。离开“抱怨圈”吧，去营造更大、更丰富的“影响圈”。让自己的思绪从“为什么”转变到“什么”和“如何”：

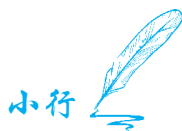
- 我从目前枯燥的工作中学到了什么？
- 我如何将枯燥的工作做得更高效，或有一些新意？
- 我期待的下一个、下几个职位需要什么样的核心技能和素质？
- 我如何在目前的职位之外，发挥更多的才干、做出更多的贡献？
- 我如何去创造自己想要的工作环境？从提升技能、承担重任到扩大人际影响力。



领导者的自我超越（升级版）

小越

- 在问题面前，总有可以抱怨的，也总有能够改变的。你可以选择，是在“抱怨圈”里嘀咕，还是在“影响圈”里尝试。问题不是问题，如何应对才是问题。
- 老人言：会抱怨的人“怨自己”，不会抱怨的人“怨他人”。前一种怨，会发现自己的不足，动力满满地激发改变；后一种怨，会找到合理的借口，心安理得地停滞不前。
- 改变总是有可能的。即使外在的改变很有限，但内在的改变总是会发生，“由内而外”的影响一定会发生……



小行

“坚强”背后的“脆弱”

在一次给销售经理的培训中，培训师杨松发现，其中的一位学员 Alan 神色黯然，做任何练习都无精打采的。在课前的学员访谈中，Alan 的上司提到，他原来是一位业绩非常突出的骨干，但不知怎的，从去年下半年起他的状态就特别不好，不是迟到，就是为一点小事发脾气，经常独来独往。大家觉得 Alan 仿佛变了一个人。

在下午课程结束后，杨松请 Alan 坐到一个安静的角落里，关切地问他：“你还好吧？需要什么帮助吗？”

Alan 淡然地说：“没什么，挺好的。”

杨松回应道：“坦率地说，在这两天的培训里，我感觉到你一直在一种悲伤的情绪里，情况似乎并不好。如果你愿意的话，可以跟我说说，我希望能帮上你一点。”

Alan 垂下头，沉默了许久，缓缓地说：“你不知道，这半年来我经历了多少……去年初，我爸突然遇到车祸去世了，我妈到现在还没缓过来。紧接着，我媳妇又查出了乳腺癌……”他转过头去，眼中泪光点点，“我还能挺过去，可我女儿才4岁。”

杨松：“Alan，你真不容易呀，还一直坚持着不告诉别人。”

Alan：“嗨，这种伤心事跟别人讲也没用，到头来还不是自己扛嘛。”

杨松：“至少你说出来以后，能化解一下心里的郁闷，不



领导者的自我超越（升级版）

至于让这种情绪一直压在心里，伤害自己的身体。再说，我相信你的同事和上司了解你的状况之后，也能更好地支持你，让你把精力多放一些在家里。”

Alan：“我不想显得那么软弱，更不想别人因为这些事来可怜我。”

杨松：“这些年来，你的用心和负责任，大家一直都是有目共睹的。而且你在这么艰难的日子里，都是一个人撑下来的，已经足够坚强了。可能你需要转变一些观念，表达脆弱并不等于软弱，它可以让你有一个放松的机会，也能让你离大家更近一些。即便再坚强的人，也会有脆弱的一面。”

Alan：“现在跟你说说已经好多了。”

杨松：“那好，你就用合适的方式去表达吧，让自己紧绷的心松一松。生活的担子除了一个人扛，也找人帮着分担一些，哪怕是心理上的安慰呢。”



觉察时刻

20多年前，台湾女作家龙应台带着《野火》的坦诚和尖锐，在文学世界里掀起了一股“龙卷风”。近些年来，随着她一本本描述亲情的散文集陆续出现——《孩子，你慢慢地来》、《亲爱的安德烈》、《目送》，人们感受到了这位批判性学者的另一面，是女儿，是妻子，也是母亲，有温柔，有深情，有孤独、谦卑，乃至脆弱。她的形象比以前更真实、更感人。

在一次培训中，我在引导团队雕塑时，将参加学员组成了工作系统和家庭系统。一位扮演领导者妻子的学员说了短短两句话，却让现场的每一个人动容：“老公，我很感谢你把我放在这么重要的位置！但是，我更愿意站在你的背后，默默地支持你，我会一直好好地陪着你。”听完家人的表白，那位领导者摘下眼镜，轻轻擦拭流出的泪水。两年来，他单身一人来到南方，是远在北京的妻子一直承担着家中的责任。当领导者说出自己刚来公司时的焦虑、面对困境时的脆弱，以及对妻子和家人的歉疚时，大家纷纷表态：“我们觉得和您更亲近了，觉得您和我们是在一起的。”“今后您指哪里，我们就打哪里，绝不含糊！”“您这么不容易，今后过节加班，就都由我们来顶了。”

在许多领导者的信念中：强者是拒绝脆弱、不言脆弱的，尤其是



领导者的自我超越（升级版）

一些性格刚强的男性领导者。其实,这个“顽固的信念”需要转化一下:

面对和体验脆弱,可以让我们变得更加坚韧。正如休斯敦大学的教授布林·布朗(Brene Brown)所言:“正视脆弱,是回归内心的道路。只有回归到最原始的那个柔软地带,才能找到我们得以一路向前的力量源泉。”

表达真实的脆弱,不仅可以让我们与他人联结得更紧密,还能让我们在困境中拥有一个温暖的“支持系统”,从“我一个人扛”变成“我们一起来经历、共同来承担”。

布林·布朗在《脆弱的力量》一书中提到,脆弱既是耻辱和恐惧的根源,是我们为自我价值而挣扎的根源,又是欢乐、创造性、归属感和爱的源泉。我们要突破三个“脆弱的迷思”——脆弱等于软弱,我不展现脆弱,脆弱就是毫无保留。此外,她还提到了如何释放“脆弱的力量”——学习感恩、欣赏自己的不完美。

各位在职场和生活中奋力拼搏的朋友,回顾一下,在自己过往的生命历程中:

- 你在什么时候经历过脆弱?
- 你当时是如何处理脆弱的?
- 是回避它、憎恨它,还是勇于面对它?
- 你是如何面对别人的脆弱的?
- 你认为在脆弱的底层包含了哪些能量?
- 你认为脆弱和勇敢、坚强有什么样的关系?

小越

- 联结自己的“脆弱”，能让自己更完整、更坚韧。
- 联结彼此的“脆弱”，能让一个团队更信任、更紧密。
- 突破三个“脆弱的迷思”——脆弱等于软弱，我不展现脆弱，脆弱就是毫无保留。
- 如何释放“脆弱的力量”——勇于分享，学习感恩，欣赏自己的不完美。





再回首，转化观点

这事不可能，我做不到，这种情况根本没办法……这些说法熟悉吧？我们“觉察”一下它们的背后：是有情绪，是存在僵化的规条、偏颇的假设，还是缺乏内在的动力？

我们内心的“自我对话”，出现在生命中的每一天、每一时刻。有些是你觉察的，有些是你无意识的。好好觉察一下这些观点：哪些能帮助我们实现目标，哪些在阻碍我们达成目标，哪些观点限制了自己，哪些观点能最好地激发潜能？

我们经常面对一些“没资源的情况”、“不可能完成的任务”，转化一下观点，我们就能开启智慧、激发出更多的可能性：

- 这件事是目前不可能，还是永久不可能？
- 借助什么样的资源，能够让这件事变得可能？
- 假如你能做到，那将是一种什么样的情况？

当人们说“我不想……”、“我特别接受不了……”时，我会先耐心地聆听他、理解他，然后简单地问一句：“那么，你想要什么？”“你心中最美好的时刻是什么样子的？”能量，会在当下发生奇妙的转化。

【如梦令】

昨夜雨疏风骤，浓睡不消残酒。

试问卷帘人，却道海棠依旧。

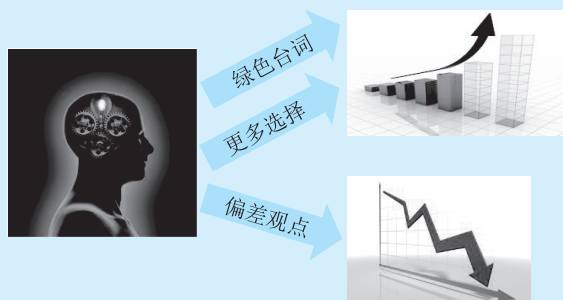
知否？知否？应是绿肥红瘦。

（宋·李清照）

无心人言说“海棠依旧”，有心人却觉察到了“绿肥红瘦”。经过多年的经历，我们的大脑中容易形成一些固定的思维模式，这些思维模式对事物“习以为常”，对结果却“无所裨益”或“有害无益”。因此，洞察和转化我们的思维模式，将引发突破性的行为，产生截然不同的结果。

犹如“上帝之光”（GOD），观点的转变就在那一瞬间：

- 绿色观点（Green Points）。当你清晰了心中的目标，随即梳理一下脑海中的思绪：留下那些有助于达成目标的“绿色观点”，转化那些阻碍目标的“红色观点”。
- 更多选择（More Options）。面对任何熟悉或困难情境，你都尽力拓展一下思维的宽度和深度，多问自己几次：还有别的想法吗？还有更好的选择吗？
- 偏差观点（Distorted Points）。当你听到“绝对”、“从来不”、“总是”等决断性的词汇时，正是时候，去觉察和突破一些“僵化的规条”、“限制性思维”。



转化观点——上帝之光（GOD）

【自我超越】

请你利用下面这个简单的表格，觉察一下自己在“转化观点”方面



领导者的自我超越（升级版）

的现状：哪些是我做得不错的？哪些是我需要进一步改善的？

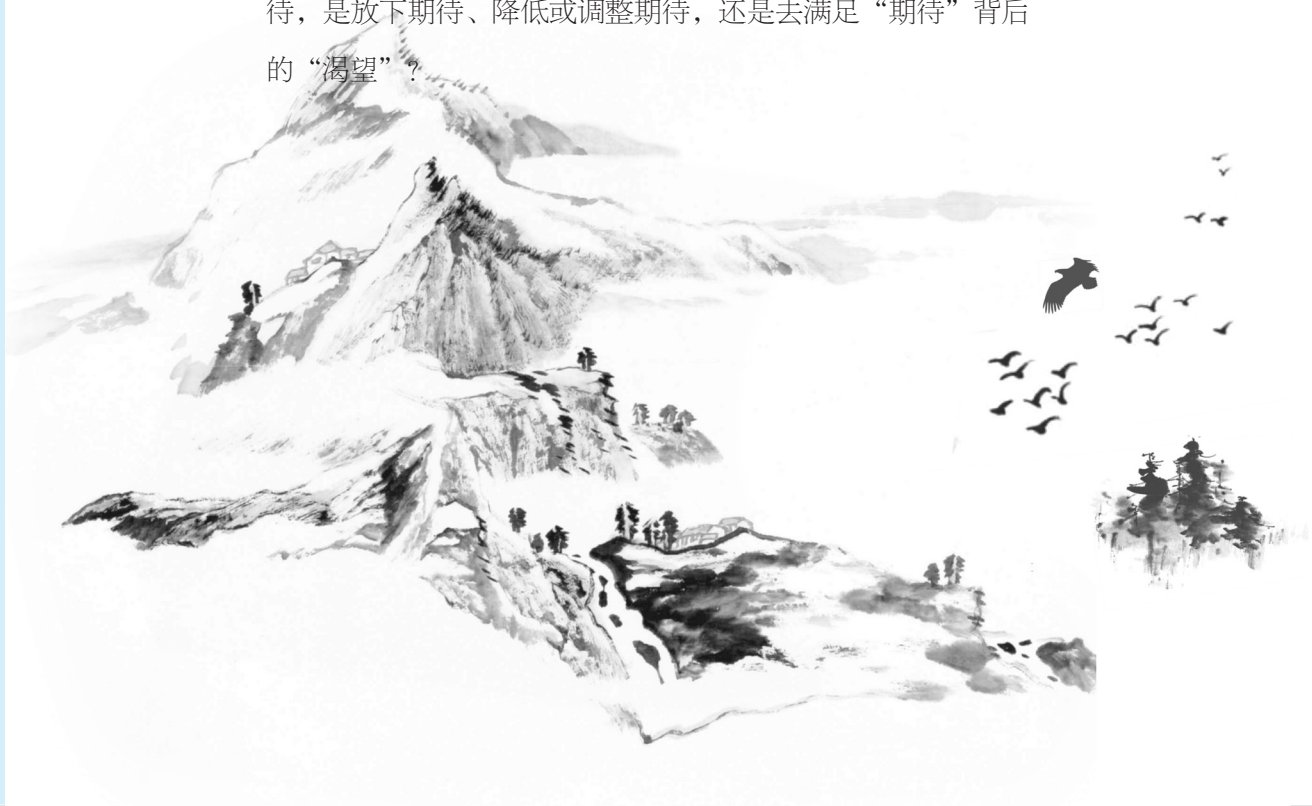
上帝之光 (GOD)	我的 5 分现状	我的 1 分状态	需要进一步改善的
绿色观点	我经常有一些积极、乐观的观点，它们有助于实现更美好、更远大的目标	我时常有一些消极、悲观的观点，它们其实阻碍了我实现目标	
更多选择	我在一种情境下总能找到更多的可能性，并善于从中选择最佳的方案	我总是限于一种思路或两难选择的困境中	
偏差观点	我的观点灵活而开放：在黑白之间有不同的“灰色”，在以往的“绝对不可能”中还会有“新的可能性”	无意识中，我经常说一些绝对化的词，如“绝对”、“从来不”、“总是”，轻易地否定他人或一些事情	

第4章

洞察期待

生气、失望、纠结、焦虑……当这些五味杂陈的情绪涌上心头时，我们的内心深处总是隐藏着许多“未满足的期待”。

觉察期待之后，我们再智慧地选择：是继续努力、实现期待，是放下期待、降低或调整期待，还是去满足“期待”背后的“渴望”？





从“失望”中探寻“希望”

Leo 是一家咨询公司的资深顾问，为公司打拼了 8 年多，在专业领域中很有声誉。一天晚上，他打电话给我，心灰意冷地说：不打算干了，想另谋他路。听他简单的描述，似乎是在最近的几件事情上，Leo 与合伙人 Tom 的意见很不相同，对方一封邮件告知他：你需要更关注公司的全局！在你想清楚之前，先不要参与几个重要项目了。

“Leo，听起来你很失望，也有一些气愤。”我从 Leo 还算平静的语气中觉察到了隐忍的情绪，“其实，你在公司这么多年还是很负责任、很支持 Tom 的。”

“是啊，公司的待遇并不算很高，假如我不考虑全局，早有机会走了。”Leo 现在有些愤愤不平了。

“你心里要的是什么呢？”我问 Leo，电话那头沉默了一会儿。我试探着问：“是认可还是尊重？”Leo 的声音马上扬了起来：“还有公平！”

“嗯，蛮清楚的。那么，你觉得 Tom 从你这里最想要的是什么呢？”

“是支持他、理解他。”Leo 停了一会儿，“其实，他的压力也是蛮大的。”

“Leo，你对人对己还真是挺公平的。”我笑着说，“让我们暂且抛开‘走还是不走’的话题，向未来想一想，你希望和

Tom 建立一种什么样的关系？”

“我希望获得尊重和公平，他希望被更多地支持。其实，我们平时的关系虽说不上好，但是挺务实的，我们对客户的项目都特别用心，有时争吵也是为了更好地改进业务。”

“好啊，似乎找到一些共同点了，你们的责任心很强，都是为了把公司做得更好。Leo，怎么才能让 Tom 感受到你愿意支持他，而不是指责他？也让他明白你在意的尊重和公平？”“我晚上给他打个电话吧，心平气和地聊聊。”Leo 的决断力真是很棒。

“你觉得如何调整一下状态，能让 Tom 更好地倾听你的想法？”

“耐心一点，多听听他的想法，也真诚地分享一下自己的期待。”



觉察时刻

我是一个期待“多多”、期待“蛮高”的人，所以经常与“失望”相遇。有一次，我对导师贝曼博士分享了一番自己遇到的“极度的失望”，老人家凝视着我，关切地问了几句话：

当你失望的时候你做什么？

这种失望比“你”还重要吗？

你能将“失望”变成“希望”吗？

你希望的是什么？

你可以尝试着做什么？

几句话入心，我的能量一下子变了：从自怨自艾、指责多多，变成了豁然开朗、跃跃欲试。接下去，我就尝试着做了，而且沿着“心中的希望”越做越多。

其实，失望是一种很重要的能量。如何将“负能量”转化为“负责任的心态”、“负责任的行为”？我相信，朋友们都有很丰富的实践经验：

有时候，我们清晰心中的“希望”，就可以放下满腹的“失望”。

有时候，我们心存一些“失望”和“遗憾”，但还是可以负重前行。

因为希望的光芒如此灿烂，它可以普照广袤的大地，即便还有一些阴暗的角落。

小越

- 清晰心中的“希望”，就可以放下满腹的“失望”。
- 失望的时候，你常常把“期待”放在了别人的身上。
- 希望升起时，你担起了“期待”，自己去尝试、去努力。





在“自我期待”的重压下

Cathy 是一家跨国公司的组织发展经理，她原是技术出身，最近两年才转向人力资源领域，负责技术研发部近千人的人才发展。此外，Cathy 还是两个孩子的妈妈，有一位异常忙碌的老公、四位年届七旬的老人。

在一次“自我领导力”的工作坊中，我把七张冰山卡片列在地上，带着 Cathy 体验“内在的冰山”，走到“观点”这一层时，她认为“自己不够努力，还做得不好”。当走到“期待”这一层时，我问她：“你对自己有什么期待吗？”她谈到了许多“对自己的期待”：

- 你要快一点进入人力资源领域，像你在原来的技术领域一样出色。
- 你应该多一点耐心，去倾听员工的心声，去征求更多的建议。
- 你应该在今年内推动、落实至少两个“领导力发展”项目。
- 你应该多花一些时间陪孩子，尤其是正在青春期的女儿。
- 你应该照顾好两边的老人，多去看望他们。
- 你应该少发脾气，对老公多一些体谅。
- 你应该控制饮食，保持好身材……

当 Cathy 说完时，我请她转过身去，看看别人记录在白板

上的一大串“期待”。片刻后，我说：“Cathy，你對自己好苛刻，我都覺得有點不公平。你覺得呢？”她怔在那里，許久沒說話，慢慢地，眼淚奪眶而出。

“Cathy，你已經很努力了，已經站在很高的地方了。可不可以暫時放下一些期待，看看自己有哪些做得不錯的地方？看看Cathy這個人有什麼寶貴的特質？”我能強烈地感受到，在Cathy干練、堅強的外表下，有一颗柔軟的的心，渴望着被關愛、被理解。

于是，我让Cathy从一个旁观者的角度给自己一些实实在在的肯定：

“Cathy，你一直都很努力，从不辜负别人的信任。”

“其实，你已经很尽力了，在职场上拼搏，在家里照顾老小，还总保持着优雅的形象。”“你是一个很执着、很善良的人，经常有一些很奇妙的创意……”

温暖的自我欣赏、自我肯定一点点从Cathy的心中流露出来，我看到她的脸色越来越明朗，更多的笑容浮现了出来。

随后，Cathy的伙伴们也真诚地表达了他们眼中的老板：

“Cathy，你是一个很有正能量的人。”

“当你着急拍桌子的时候，我知道你是特别用心，特别希望我们好的。”

“你不仅是一位领导者，更是一个真实的人，你笑起来像莲花一样，很美。”

一段段真诚的肯定和理解、一种美好的人性联结，流淌在现场的每一个人心中。



觉察时刻

在职场打拼的领导者，从小到大已经习惯于不断进取、不断地“取长补短”。在别人越来越高的期待中，自己对自己的期待也不断加码。当你放弃了真实与自然的我（真实我），一再去追求“理想我”时，就很容易陷入持续的自我内疚、自我谴责中。你的生命能量会在这种恶性循环中越来越低。

当你筋疲力尽、力不从心的时候，能不能暂时停下来，听一听自己的心声：

面对人们众多的期待，我内心的渴望到底是什么？

我对自己期待是否合理？我是否能接纳“自己也是有限的”？

当我精力、能力达不到的时候，我能否调整一下对自己的期待？

我自己的价值从何而来？是不断满足别人的期待、做出成就，靠别人的欣赏和认可？是达成一个又一个目标，按照社会的“成功尺子”不断地衡量自己？还是坚信，我本来就价值，我是如此独特，我值得拥有一切的美好？

小越

- 太多的“应该”，让我们在沉重的“自我期待”下疲于奔命、日益枯竭。
- 其实，“自我期待”中的“我”永远比“期待”更重要。
- “我是足够好的”、“我是值得的”、“我很担当”、“我正在进步”……在自我期待中，请记得添加一些自我欣赏和自我鼓励。

小行





当两座“冰山”相撞

在一次高管团队的工作坊中，十几个部门的负责人都参加了。其中，冲突最激烈的两位是 L 事业部的总经理 John 和集团人力资源总监 Andy。事情的缘由是：东北大区出台了一套新的内部管理规定，包括营运、人力和财务。按照公司的流程，新规定中的招聘和绩效管理部分，应该由集团的绩效经理审核、签发。但 John 根本没走规定的审核流程，就快速执行新规定了。人力资源总监 Andy 很气愤，到集团总经理 Jason 那里告了 John 一状。

教练 Cindy 在团队雕塑中，邀请 John 和 Andy 体验一下冲突时的感受（情绪）、期待和渴望，让大家一起关注跨部门协作中常出现的冲突，以及内在的心理过程。

Cindy 先探寻 John 的心理历程：“发生冲突时，你当时有什么情绪？”

John：“很气愤、烦躁，我们前线这么忙，他们 HR 还不支持。”

Cindy：“你最希望的是什么？”

John：“HR 可以在第一时间与我沟通，而不是去找老板告状。再有，平时给我们一定方式的授权，不必时时汇报总部，耽误了项目进度。”

Cindy：“你内心的渴望呢？”

John：“希望被信任，我们是为了公司利益、为了推进项

目进度才这么做的，并不是有什么私心。我们也希望被集团的HR部门认可，我们有能力做好一些人力资源的工作。”

接着，Cindy询问Andy：“在发生冲突时，你有什么感受？”

Andy：“气愤和郁闷，他们不是一两次这样了，太不把我们放在眼里了。”

Cindy：“是吗，你是这样想的。假如你有一些对John的期待，会是什么呢？”

Andy：“你们可以事前主动沟通嘛，我们会尽全力支持你们的项目进度。在制定HR政策时听听我们的意见，认可我们的专业能力。还有，你今后发邮件的时候，一些关系HR的事项，最好能CC我们。”

Cindy：“其实，你心中最渴望的是？”

Andy：“尊重和信任。尊重我们在过程中的参与，相信我们是愿意而且能够帮到你们的。”

一番坦诚的交流之后，大家感受到：其实，我们内心有一些共同的渴望，被认可、尊重和信任。有了新的觉察，John和Andy很快达成了一些共识：今后定期沟通，既分享项目进展和紧急需求，也清楚地表达彼此的期待。在遇到一些“微妙的摩擦”时，开放地说出自己的感受和建议。在工作中，及时表达欣赏、感谢，也多一些耐心和宽容。



觉察时刻

在许多组织内，跨部门的“小摩擦”慢慢演化成了“大心结”。

在一些组织内，在每一次冲突中，人们都看到了更真实的自己和他人。摩擦和困惑成为特别的契机，让组织中涌动的“暗流”浮现出来，转化为一朵朵碰撞的“浪花”、一股股彼此理解的“暖流”。

其实，每一次冲突的背后都有深层的渴望——关爱、认可、尊重和理解，美好而单纯，能让人们彼此联结。探寻到这些渴望，表达了真实的感受，人与人可以走得更近。即便还会有差异和矛盾，我们也可以更加开放地看：为了达成我们共同的目标，为了体现我们共有的价值观，我们可以怎样不同？我还能多做什么贡献？

一位管理者深有感触地说：当面临冲突时，自己多一些负责任的态度、多一些耐心的倾听，所谓“期待向自己迈进一步，观点向别人迈进一步”。

各位朋友，当你遇到一些激烈的冲突时，也可以觉察一下：

- 我此刻最深的感受是什么？
- 我内心真正的渴望是什么？
- 我了解别人对我的期待吗？
- 我是否清晰地表达了自己的期待？
- 哪些是对方想要的、我也能给予的？
- 哪些是我们可以共同努力、对彼此有意义的目标？

小越

- 当两座“冰山”相撞时,向下探寻“暖流”,向上展望“苍穹”。
- 何为“暖流”? 人性深处的渴望: 被理解、被认可、被尊重。观点不同、渴望相似。
- 何为“苍穹”? 愿景和目标——我们为何在一起? 我们希望达成怎样的目标?





放下“未满足的期待”

荀川是一位年轻的金融奇才，他从成都毕业后在北京一路打拼，先后在三家证券公司从业，担任过分析员、投资经理，直至今日的投资总监。每个周末，荀川不是泡在电脑上分析历年的股票数据、财经报告，就是钻到图书馆里和几个挚友“脑力激荡”一番。好学、积极、一脸阳光，还有一丝隐含的清高，是我对荀川最深的印象。某天，我忽然收到他的短信：“郁闷，相恋4年的女友分手了。”又有一天，他不期而至，一脸的沮丧，闷闷地问我：“Cindy，我走不出来，你能帮帮我吗？”

荀川叙说了自己的近况，女友在年初突然离他而去，原因是在读MBA期间结识了一位事业有成的企业家。不论他如何努力，女友都没有一点回心转意。

我问他：“你爱的是她这个人，还是你们4年的关系？”

荀川说：“我都爱。”

我回应道：“听起来，你似乎更在意这4年的关系，因为你投入了时间、感情，就理所应当地期待着幸福和美满。可是对于她这个人，你到底了解多少？她真正的期待是什么？她的价值观和你的有多少相同？”

荀川沉默了一会儿，低声说道：“我还是想让她回来，我哪点比不上那家伙了？”

我想狠一点触动他，问道：“假如，她已经做了最终的选择，她今生今世都不会再爱你，你愿意放下她吗？”

荀川一愣，好久好久，勉强说出一句“我愿意”，眼泪却哗哗流下。

“现在，你感受如何？”

“伤心、失落，”小伙子咬了咬牙，“还有一些不甘心。”

“嘿……你的伤心是在怀念那些美好的时光，失落是与那些时光暂时告别。”我非常理解荀川此刻的感受，安慰他，“多给自己一点时间，慢慢地体验这些感受吧。等你平静下来的时候，请把‘不甘心’放到别的地方，那些你能真正影响的地方。”



觉察时刻

不知你是否意识到，我们每天都要面对众多“未满足的期待”：

小孩子起床太慢，啥时能利索些？

大孩子想法千奇百怪，能不能跟父母敞开心扉，听听我们的建议？

下属的工作进展这么慢，交来的报告里总有错儿，能不能多用点心？

客户的需求越来越高，竞争越来越激烈，核心成员的劲儿能往一处使吗？

老板发来邮件，只会写“You can figure out”（你能搞定），为啥不能伸出援手？！

回家跟老公诉苦，“理智男”总是有条不紊地说：“郁闷也没用，让我告诉你应该……”可你真正的期待是：不要给我什么办法，给我一点温暖的关爱！

“未满足的期待”郁结在心理，不时牵动我们的情绪，或者愤怒、失望，或者郁闷、焦虑。“未满足的期待”一波未平、一波又起，如何面对、化解他们？

放下吧。虽然会有一些遗憾、不甘心，但你放下期待时，可以祛除伤害，留下美好。

降低一些。你衡量一下要付出的“代价”和获得的“收益”，调整好期待的高度。

维持期待。你很执着，为了达成期待，你会做更多的努力。只是你要清楚，这是你自己的选择，在努力的过程中，你是不断地抱怨和指责，还是“甘愿受、欢喜做”？

探寻渴望。去探寻一下，这些“未满足的期待”背后有哪些人性的渴望？被理解、被认可、被关爱，还是自由、平静？为了满足渴望，除了现在的这种方式，还有别的可能性吗？除了让别人满足我的渴望，我能否关爱自己，满足自己内心的渴望呢？

小越

- “未满足的期待”一波又一波，牵动人的情绪起起伏伏。生命不息，期待不已。
- 你若把“期待”放在别人身上，就像一个“乞讨者”，期待能否被满足，满足的多或少，由不得你。
- 你若把“期待”放在自己手里，就像一个“智者”，可以自由选择、自我满足。

小行





调整期待的“焦点”

半年前，丁逸从一家美国公司被“猎”到现在的德国公司，担任全国销售总监。当初，他被公司高层期待的是：支持新上任的总经理，推进中国公司的变革。经过一段时间的努力，丁逸觉得举步维艰：总部监管很严，尤其在产品研发上跟不上市场变化。

丁逸下属有7位大区销售经理，我让他评价一下目前的团队状况。

他苦笑着说：“4年内换了三任总经理，我下属的几个区域销售经理的心都散了。两个‘空心萝卜’，他们是公司老员工，在公司待了近10年，进取心严重不足；两个‘花心萝卜’，一位是三个月前从竞争对手挖来的，至今没融入团队，还有一位认为绩效考核不公平，去年年底提出要辞职。”

我很理解他的艰难：“真不容易！你是如何应对这种局面的？”

丁逸：“一方面，我和总部争取资源，有时吵得脸红脖子粗。我要他们理解中国市场的特殊性，在研发上给我们一定的自主性，在价格体系上多一些灵活度。另一方面，我也觉得这些下属太不争气，有时一着急也会骂他们：到现在了还没有危机感，真该炒鱿鱼！”

我笑着说：“如果按照你的‘萝卜思维’，你算得上是个‘辣

萝卜’了。其实，你在急于解决市场策略、新产品和管理团队之前，首先要稳住的是你自己！”

丁逸说：“我也希望能管理好情绪，和大家一起凝聚起来，好好做事。只是……”

“那么，你们要实现的是什么目标？你们未来的愿景是什么？”

“这些我都很清楚，我们的愿景是……”

“你的核心团队成员清楚吗？未来的目标和愿景对他们意味着什么？他们对此有什么感受和想法？”我继续问道。

丁逸陷入了沉思：“这些我还真没想过，总是忙着闷头拉车了，根本没时间抬头看看。我觉得他们应该知道吧？”

随后，我和丁逸约定，给他们销售团队做两天的工作坊——与我们的未来有约。在第二天下午的团队雕塑中，十几位团队成员全都参加了角色扮演，他们全情投入、真诚反馈，一直激烈探讨着，如何为自己、为团队更好地发展。

几位“萝卜”成员表达了自己的心声。

“空心萝卜”A说，以前，我看到公司的新面孔越来越多，他们老是尝试不同的改革，老是否定我的想法，自己觉得很失落。现在我发现，要扩大影响、获得尊重，还是自己要多付出一些，多分享一些经验。

“花心萝卜”B说，其实我也不想走，但看不清楚公司的发展方向，自己好像也没什么用武之地。

最后，“辣萝卜”丁逸诚恳地表示了态：我发现自己有几个地方要改进：

- 我应该明确“愿景”，这个愿景对大家有什么价值，并且在实践中不断体现出来。



领导者的自我超越（升级版）

- 我应该把“愿景”和“目标”连起来，让每个人在愿景和目标下更好地协作。
- 还有，我除了自己带头跑之外，还要多和大家沟通，把我的“信心”和“坚定”传递到咱们团队中的每一个人。

在带头人的感染下，大家也表达了对彼此的期待，以及自己要做的改变：

- 对团队成员更多些激励和包容。
- 更清晰地表达自己的期待，也更开放地理解他人的观点。
- 更主动地沟通——与下属多交心、多探讨，与上司及时“通气”。
- 即便不属于自己的职责时，也能给对方一点有价值的建议。
- 说话时注意自己的语气，不是推卸责任地“指指点点”，而是真诚地给予“指点”。



觉察时刻

平日里，我们经常陷于工作中的争执、冲突，难以理解他人的言行。当我们耐下心来，沿着“人的内在冰山”一层层探寻下去，才发现，在行为、感受和观点的底层，还有更深的期待和渴望。

期待是人与人之间（人的内心）张力的重要因素：

当对方指责时，他的内心怀有许多“未满足的期待”。

当我内疚、焦虑时，其实，我“对自己”有许多期待，但又实现不了。

当我以为“别人对我”有这样那样的期待时，其实，经过澄清发现未必如此。

面对人与人之间无数“未满足的期待”，我们该怎么办？

可以去尽力满足这些期待，心中明了这是自己的选择，承担起应有的责任。

可以暂时放下一些期待，或者降低一些期待，能够接纳自己和别人的有限。

可以洞察“期待”背后的“渴望”，去满足人性共同的渴望——肯定、关爱和理解……

“期待”因人而异，“渴望”是人性共通的。每一个人在团队中，既希望有“归属感”，受到认同、信任和理解，也希望体现自己独特的价值、感受到工作的意义。

我们在带领团队时，是否考虑过：



领导者的自我超越（升级版）

- 如何清晰地表达期待，为团队成员清晰未来的愿景和目标？
- 如何创造一些深入交流的机会，让大家澄清彼此的期待？
- 如何以身作则，在面对困境时“为自己的期待负责任”？
- 如何从各种“期待”中洞察“渴望”，并从渴望层面激励他人？
- 当我们的期待有差异时，如何一方面探寻“共同的愿景和目标”，另一方面联结“内心的渴望”——彼此给予认可、尊重和理解？

小越

- “期待”因人而异，而“渴望”是人性共通的。
- 既要分享彼此的“期待”，更要洞察“期待”背后的“渴望”，去满足彼此的渴望。
- 当我们有差异、有冲突时，一方面探寻“共同的目标”，另一方面联结“内心的渴望”。



小行

从“小鸡”到“鸵鸟”

陆威毕业于美国一所名校的 MBA 商学院。去年夏天，他从一百多人的竞争中脱颖而出，加入了知名跨国企业 A 公司，成为公司全球“领导力培养项目”（LDP）中的管理生，将进行为期两年的项目实践。在一次培训后的交流中，陆威向教练 Tina 表达了自己在公司发展中的苦恼。

陆威：“我觉得在 LDP 项目中有点孤单。去年底，我加入一个新项目的研发团队，一些同事看不上我，觉得我技术上差得太远。本来嘛，我原来的专业背景不是学这个的，当然要从头学了。但让我郁闷的是，我去请教同事，他们不是爱答不理，就是推脱太忙。有人说我傲气，真是冤枉我，我只是还不熟悉公司，专业上又没上路，所以平时不太跟别人交流。”

Tina：“作为一个新人你要融入团队，尤其是像你们这么优秀的研发团队，真是不容易。或许是因为你顶着两个光环，一个是海归，一个是 LDP 的管理生，所以别人对你有了更高的期待。”

陆威：“我也期待自己快点熟悉环境、提升专业技能，快一点做出成绩。”

Tina：“作为一位 LDP 的学员，我坚信，你本来就拥有一些独特的优势。只是放长远一些看，你觉得作为一个优秀的管



领导者的自我超越（升级版）

理生、公司期待的未来领导者，你最需要提升的是什么？”

陆威：“在 LDP 的核心要求中——出色的专业能力、有潜力的领导才能和商业才能（Professional Skill, Leadership and Business Acumen），我觉得最需要提升的是专业才能。”

Tina：“在提升专业才能方面，你觉得可以整合哪些资源呢？”

陆威：“我想找一位经验丰富的师傅，请他多指点我。我也想和 LDP 的项目经理聊聊，帮我换一个研发项目，能更好地和我的专业相匹配。”

Tina：“除了对别人的期待，你期待自己还能做什么吗？”

陆威：“我对自己的期待已经很高了，但现在的条件并不支持呀。”

Tina：“或许，还有一些新的可能性，比如更虚心、更用心地从日常工作中积累经验。在目前的项目组中，更主动地和伙伴们交流，让他们了解你的想法，请求他们的帮助。毕竟，LDP 项目的目标之一，就是磨炼你们在陌生环境下的适应能力和沟通能力，这些素质对于领导者是非常重要的。”

陆威：“除了专业能力之外，我觉得自己在领导才能和商业才能方面都不错。以前在读 MBA 时我曾经创过业，还带领过一只篮球队取得了不错的成绩。”

Tina：“我相信你在这两方面是不错的。只是在目前的新公司里，不仅仅是‘自我感觉良好’，更要经得起‘他人的认可’，让团队伙伴在项目合作中更了解你、支持你。”

陆威：“看来，我还要更耐心、更虚心一点……一切从头开始吧。”

Tina：“凭借你的聪慧和勤奋，再加上这种谦逊的态度，我相信，经过一段时间的历练，你会是一个很棒的 LDP 学员、未来的领导之星。”



觉察时刻

联想创始人柳传志先生有一个经典的“大鸡”和“小鸡”理论：只有你真的把自己锻炼成“火鸡”那么大，小鸡才肯承认你比他大。当你真像“鸵鸟”那么大时，小鸡才会心服。只有赢得这种“心服”，才具备了在同代人中做核心的条件。

在从“小鸡”到“大鸡”，直至“鸵鸟”的成长历程中，你需要兢兢业业——完成一个又一个项目，在一个又一个环节上精益求精，也需要真诚和谦逊——吸纳他人所长、容纳他人不足，不断自己“照镜子”——我在哪里做得不错；我在哪里还可以做得更好；完成这件事情后，我从中的学习和感悟是什么。

不论怎样“目光远大”，你都要“脚踏实地”——这是我的一位导师经常提醒我的，尤其是在我一帆风顺，有点“飘飘然”的时候。他把职业生涯总结为四个阶段：

- Go with the Winner，跟随赢者，勤学苦练地长本事。
- Get recognition，抓住各种机会施展才干、获得认可。
- Save the world，梦想逐渐扩大，去成就自己、影响他人。
- Enjoy the life，跟随心声，做自己真正想做的事情，平静地体验和享受人生。

在职业发展的每一个阶段上，我们都需要具备不同的技能、素质和视野。但更为关键的是自己的心态：把期待多一点放在自己身上，

做事积极、为人谦逊，快速地适应环境和组织的需求。正如清华大学的校训：自强不息，厚德载物。

各位朋友，当你在职业生涯中奋然前行时，不妨思索一下：

- 我目前是在职业生涯的哪个阶段？小鸡、大鸡，还是鸵鸟？
- 我从现在到下一个阶段，已经具备了什么资源，还要添加什么资源？
- 我在心态和视野上的状态怎样？
- 我如何进一步提升自己的心理资本？
- 我打算怎样提升专业技能和职业素质？
- 未来10年、20年，甚至更长远，那时的我会是什么样子？

小越

- 先搞清楚自己的状况：是小鸡、大鸡，还是鸵鸟？
- 在成长历程中，不论怎样目光远大，都需脚踏实地。
- 在“小鸡”阶段，请做事积极、为人谦逊，快速地适应环境和组织的需求。





我希望女儿好

在年初的一次培训中我结识了徐岚，她是一家国企的项目管理专家，在当地的专业领域里颇有声望。培训结束后，她急迫地拉着我，希望我帮她梳理一下和女儿的关系。

徐岚：“曹老师，我女儿今年14岁。以前她学习挺好的，但最近两年学习总是不上心，下半年马上要中考，真是愁死我了……她现在在青春期，我说什么她都不听，帮她找了不少家教效果也不大。如果她愿意，我上半年都可以休假陪着她补习功课。”

我点点头，由衷地说：“从你的这份焦虑，还有你说的各种努力，我感到你已经付出很多了，真是一位尽心尽力的妈妈……”话到这里，徐岚的眼泪流了下来，脸上浮现出深深的忧郁。

徐岚：“其实，我特别内疚和自责。女儿小的时候，我工作特别忙，几乎没什么时间照顾她。女儿才5岁，我就把她送进学校了。特别是在她10岁左右的时候，我因为在单位里备受排挤，得了抑郁症，更是没法儿关心她……”徐岚一口气道出了许多往事，一桩桩、一件件都让她深感自责和痛心，泪水顺着脸颊不断地流下来。

我轻轻地拍拍徐岚的肩头，让她慢慢地平静下来。随后，

我静静地望着她说：“徐岚，你的眼泪里不仅有内疚和自责，还有对女儿深深的爱，你愿意为她付出更多，你希望她生活得更好，是这样吗？”

“对！”徐岚甩甩头，“我一心希望女儿好！可我现在帮不了她。”

“你在学习上已经帮了女儿很多，现在的效果虽然不太理想，并不意味着你就帮不上她。还有，你虽然有些自责，过去对女儿的付出有限，但是我相信，你已经在当时做了最大的努力。因为，每一位父母都会尽其所能地爱孩子。”

徐岚点点头，激动的情绪平息了一些。

我接着帮她厘清一些思路：“你能不能具体地说说，你希望女儿的‘好’到底是什么？”

徐岚沉思了半晌，很清晰地说了几点：“首先，要考上重点高中。其次，要有好的习惯，她现在做什么事都比较散漫、比较懒。还有，我希望她能苗条一些，形象美一些，今后容易找男朋友。”

这些“好”的内容很具体、可衡量，在我听来仿佛KPI（关键业务指标）一般熟悉。我问妈妈：“这些‘好’对女儿意味着什么呢？”

“她今后能幸福，我希望女儿一生都能幸福。”徐岚的声音沉了下来，眼中满是爱意。

“那这些‘好’对你又意味着什么？”

“我是一个称职的妈妈，我终于能对得起女儿了。”徐岚缓缓地吐出了一口气。看得出来，这位干练的妈妈对女儿、对自己有许多美好而迫切的期待，而正是这些期待压迫得她自责、



焦虑而无奈。

于是，我开始为徐岚描绘一些未来的画面：“今后，有没有这样一种可能——你很努力地帮助女儿，但是女儿没有考上重点高中，你认为的一些好习惯她也没养成，而且像你说的，她一直很想得开，胖乎乎的，但生活得很开心。”

“有可能吧。但不知道这种开心能不能长久？”徐岚还是很担心。

我接着问道：“是否还有另一种可能——你很努力，女儿也很拼命，她考上了重点中学，也养成了好习惯，出落得苗条而优雅，但她生活得并不开心。”

“也有可能吧。我觉得女儿和她爸爸挺像，想得开，特别享受当下，不像我一直这么拼命，有时候我还挺羡慕他们的。”徐岚释然地笑了笑，“其实，人生的每一段路都能走下去，父母只能尽力而为，儿女自有儿女的福。像我的家境那么不好，妈妈对我那么苛刻，我还不是过得挺好。”

我点点头：“是啊，把你对自己的期待调整一点吧，只要你尽力而为了，就好好地认可和欣赏自己。即便有一些做不到，也接纳自己吧，每个人都是有限的。我们作为父母，对儿女的众多期待中，有一些是能够实现的，还有一些或许很难实现，但爱是永远在心里的。”

“那我就做好自己吧，也相信她能做好自己！”徐岚的眼中闪现出一些释然。



觉察时刻

在和徐岚交流的过程中，我同时沉浸在两个角色中：教练和一个同样有女儿的妈妈。说实话，她表露出来的内疚和自责，我也时不常地体验着。与她类似，我对5岁半的女儿也有种种期待：我希望她动作麻利、少吃零食；我希望她胆子大一些，主动去展现自己；我希望她能安安静静地看一些书，然后把书好好地放在她的小书柜里……令我沮丧的是，我的这些期待几乎都没实现。于是，我一边生气、无奈着，一边努力去调整自己，应对这个“小天使”和“小魔女”风格交替出现的小家伙。

时不常，“小天使”也变幻出一些让我意想不到的瞬间——她外出做公交车，一上车就问候“司机叔叔好”，每次都迎来一片赞美声；她4岁了，我们苦口婆心地劝她自己独立睡，小家伙坚决不干！快5岁的时候，某一天她突然宣布“我要安静一点，自己去小屋睡了”；我买来乐高的拼图玩具，希望她先按照图纸完整地拼出一套来，可小家伙总是拼出五花八门的东西，不断跑来让我欣赏她的杰作。“太棒了！”我由衷地赞叹道，孩子那些特别的想象力让我又惊又喜……

在陪伴女儿成长的过程中，我也在慢慢地成长：在冒出对她的各种期待时，我兴奋地憧憬着；在面对一个个“未满足的期待”时，我学会了淡然地降低期待，或者冷静地放下期待；在撞上一些“超出期待的事情”时，我感慨，生命原来可以有这么多的惊喜！



领导者的自我超越（升级版）

哲学家纪伯伦精辟而深刻地论述了父母与孩子的关系。

孩子，是借我们而来，却不是从我们而来。

他们虽然和我们同住，却不属于我们。

我们可以给他们爱，却不可以给他们思想，因为他们有自己的思想。

的确，我们的人生剧本——不是父母的续集，不是孩子的前传，也不是朋友的翻版。我们的孩子也不是，他有他独特而精彩的人生剧本。

因此，当我们与孩子生命中相遇时，不妨觉察一下：

他和我有哪些相似的地方？有哪些不同的地方？

我是如何面对这些不同的？是试图消除它，还是对之好奇、为之喝彩呢？

我对他的期待，真是为了爱他、成就他，还是在爱的名义下，去实现自己“未满足的心愿”，去成就自己的梦想？

我是否坚信“孩子仿佛一颗橡树的种子”，本身就已具备了旺盛的生命力？只要我们耐心地陪伴，适度地浇水，让他沉浸于大自然的阳光雨露中，总有一天，他会成长为枝繁叶茂的橡树。

当我在哺育这棵幼小的橡树时，我自己的“生命之树”长势如何？我是把所有的营养都给了小树，自己越来越枯萎，将来有一天忿忿地说：“我这样都是因为你！”还是我让小树一直偎依、缠绕在我的身上，让他（她）永远没有机会“真正地独立”；或者，我陪伴着小树一起成长，我们共同吸收精华、抗拒风霜，绽放着各自的精彩！

小越

- 对孩子的爱是“常量”，对孩子的期待是“变量”，有些能实现，有些会落空。孩子带给父母的也是“变量”，有失望、有无奈，也会有惊喜！
- 我们的人生剧本——不是父母的续集，不是孩子的前传，也不是朋友的翻版。
- 作为父母，只有真正地爱自己、接纳自己，才能更好地爱孩子、接纳孩子。

小行





宽容与纵容

东亭是一个中型企业的总经理，八年前，他白手起家创办了这家公司。如今，公司的员工从最初的3人扩展为200多人。在一次教练晤谈中，东亭向教练文浩提到，公司里的一位高管B先生跟了他很多年，三个月前，他发现B在财务上有问题，从经销商那里赚取了不少个人利益。

文浩：“针对这种现象，你采取什么措施了吗？”

东亭：“我委婉地提醒了B先生两次，希望他能立即停止这种行为。另外，我还在管理层会上，重点强调了公司的价值观——诚信，公司与代理商合作的关键原则，希望他能有所觉悟和改变。但是几个月过去了，我没见他有什么改变。现在让我纠结的是，一方面，B先生掌握着公司全部的销售资源，我有点担心他甩手不干了。另一方面，他跟了我这么些年，我也不想撕破脸。”

文浩：“看起来，你既想保持与B先生的和谐关系，又希望他能自觉改变，是吗？”

东亭：“能这样当然最好了。”

文浩：“你期待通过委婉的提醒，对方就能主动改变，这种可能性大概有多少？”

东亭：“最多60%吧。我顾及他的面子，但他似乎根本不

在乎，这特别让我恼火。另外，我一直对B先生不错，把他一点点培养起来，每年给他的奖金和提成很丰厚。我真没想到，他还和经销商玩这种手段。”

文浩：“看来，你的宽容没有得到你期待的结果。你对他既有奖赏、鼓励，也有提醒，这些‘软权力’的效果似乎不太好，看看还能运用哪些别的权力？”

东亭：“还有什么权力能用？”

文浩：“职位权和惩罚权。也就是说，你要从公司总经理的角度，直接地告诉B先生你看到的现象、你的担心，以及可能的严重后果。假如B先生还是无动于衷，你一方面要果断地对他这种行为予以惩处，另一方面要做好相应的人才准备和风险防范。”

东亭：“这样会不会对他的刺激太大，让他做出什么过激行为。”

文浩：“如果没有清晰的告诫、果断的措施，你就不是宽容，而是纵容了。B先生的行为既可能给公司的经营带来危害，也在团队中树立了令不禁止的例子，进而影响到整个团队氛围。”

东亭：“嘿，我一直希望B先生能自觉地改变，不要让我那么直白地面对他，甚至于惩处他。”

文浩：“我理解你的苦心，也知道你能够创业成功，其实与你的宽容、正直是密不可分的，但是，作为一位管理者，你和B先生除了多年的交情，还有事业的目标，你们之间的界限需要很清楚。如果你一再没有立场，他就会不断推进界限，把你挤到更加被动的境地。纵容的后果是各方都受害。”

东亭：“那好吧，我回去和B先生好好地谈谈。”



觉察时刻

宽容是双赢的过程，既理解对方，接纳对方的一些做不到，也会告诉对方“目标是什么”、“底线在哪里”。纵容是双输的过程，一方总是忍气吞声，希望对方能醒悟，能有所改变，自己却不清楚或不敢告诉对方“界限在哪里”，“后果会是什么”；另一方在无所顾忌中任意而为，不断地挤压对方的“底线”，最终酿成大错，或者破坏了彼此的关系。

在自我、他人和情境三种中，宽容者“内在的我”是坚定的，温和地坚守着自己的界限。纵容者“内在的我”是无力的，一而再地退让“界限”，让对方不断侵蚀着自己的领域，心中有怨却无法表达。

其实，当你真实地表达看法，对己、对人都是负责任的，因为：对这件事说“No”，并不是对某个人说“No”。

希望一个人的行为有所改变，并不是否定一个人的价值。

希望彼此有“清晰的界限”，既是关爱自己，也是尊重和相信他人。

当你对某些人、某些事说“No”，正是对自己的价值观、对自己的愿景说“Yes”！

在日常管理中，除了内心的坚定，还有各种权力来支持我们坚守“有原则的宽容”。一般而言，我们在组织中的权力有五种：

- 强制权力，建立在惧怕的基础上。一个人如果不服从的话就可能受到惩罚，如批评、降级、物质处罚、调往他处等。
- 奖赏权力，一个人服从另一个人的指示，是因为能享受到益处，

如加薪、认可、晋升、有利的工作轮岗、有利的客户资源和销售分区等。

- 法定权力，由职位带来的权力，它的涵盖面比强制权和奖赏权更为宽泛。
- 专家权力，来源于专长、知识和技能。
- 感召权力，来自我们创建的人际关系和培养的感情。感召权力强的人拥有灵活的人际风格、明晰的人际界限，以及安全型的依附关系。

面对工作和生活中与你关系密切的人，你做到了宽容，还是纵容？
从这几方面觉察一下：

- 我们的关系中是否既有情感，也有原则？
- 我是否在尊重、关爱他的同时，也考虑了要达成的目标？
- 我能否区分出他和他的行为？我尊重和理解他，但是要对他的行为有所约束。
- 当对方不断越过界限，伤害到我的利益时，我是否表达了自己的感受和期待？
- 当我在运用“软权力”效果不佳时，我是否也有效地运用了“硬权力”？



领导者的自我超越（升级版）

小越

- 宽容者“内在的我”是坚定的，温和地坚守着自己的界限。
- 纵容者“内在的我”是无力的，一而再地退让“界限”，心中有怨却无法表达。
- 当你对某些人、某些事说“No”，正是对自己的价值观、对自己的“内心”说“Yes”！



小行

再回首，洞察期待

生气、失望、纠结、焦虑……当这些五味杂陈的情绪涌上心头时，我们的内心深处总是隐藏着许多“未满足的期待”。期待——是人与人之间（人的内心）产生张力和冲突的重要因素：

当我指责别人时，其实是希望对方做得更好或者更主动地沟通。

当我内疚、焦虑的时候，是我“对自己”有许多期待，但又实现不了。

当我以为“别人对我”有这样那样的期待时，其实，经过澄清后才发现未必如此。

期待——真是说不尽、道不明，要满足形形色色的期待更是费神。好在，“期待”的背后蕴含着“渴望”，一种更深、更单纯的人性需求。两者有什么不同呢？“期待”因人而异，“渴望”是人性共通的。

比如在家里，“爱”是我们每个人都拥有的渴望，但如何表达爱？每个人的期待都不同，因此才出现了“爱的五种语言”——赞美、服务、送礼物、身体接触和精心时刻。许多恋人、伴侣争吵不休，虽然心中有爱，却不是以对方期待的方式去表达。“我以为的”和“他想要的”期待差之千里。

在工作中，每个人既渴望着有“归属感”，受到认同、信任或理解，也希望体现自己独特的价值。假如我们管理者能够更深入地洞察人性，从员工具体的“期待”中明了“渴望”，并从这一层面激励员工，就会达到事半功倍的效果。



领导者的自我超越（升级版）

【清玉案·元宵】

东风夜放花千树，

更吹落，星如雨。

宝马雕车香满路。

凤箫声动，玉壶光转，一夜鱼龙舞。

蛾儿雪柳黄金缕，笑语盈盈暗香去。

众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。

（宋·辛弃疾）

在这首词里，最传神的便是“众里寻他千百度”和“蓦然回首”两个片段：一开始执着地追寻，佳人无踪；无意中转身，佳人立现。

与之相仿，面对纷繁复杂的“期待”，我们也可以快意人生（HAY），多一些视角：

- 维持期待（Hold Expectation）。你可以孜孜以求，尽力去满足这些期待，心中明了，这是自己的选择——甘愿受、欢喜做。
- 调整期待（Adjust Expectation）。可以暂时放下一些期待，或者降低一些期待，能够接纳自己是有限的，别人也是有限的。
- 满足渴望（Satisfy Yearning）。你也可以洞察“期待”背后的“渴望”，去满足人性更深的需求——关爱、认可、尊重和理解……



洞察期待——快意人生（HAY）

【自我超越】

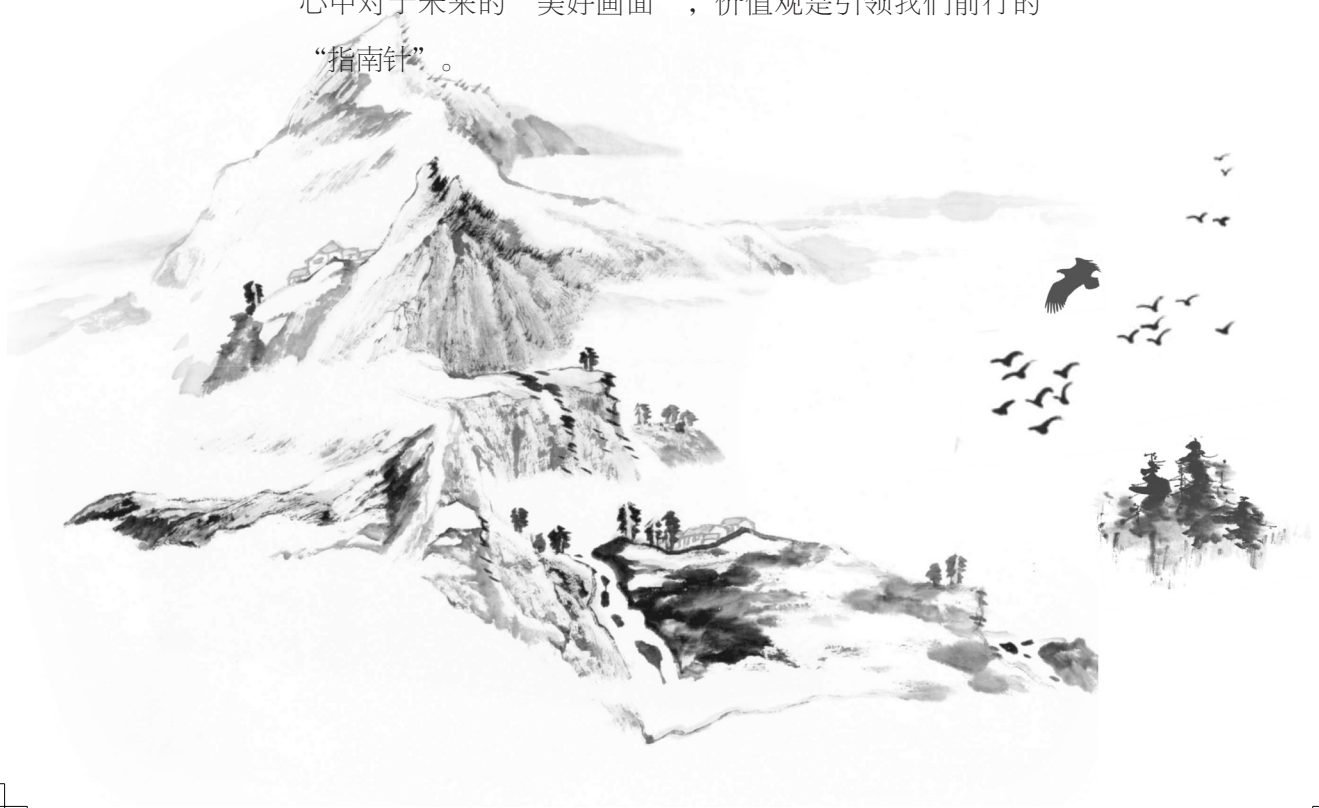
请你利用下面这个简单的表格，觉察一下自己在“洞察期待”方面的现状：哪些是我做得不错的？哪些是我需要进一步改善的？

快意人生 (HAY)	我的 5 分现状	我的 1 分状态	需要进一步改善的
维持期待	我会不断努力，尝试用各种方式去满足原有的期待。在努力的过程中，我不抱怨、不纠结	我坚持要实现某个期待，满足不了，就一直怨恨、一直受困于此	
调整期待	我会比较灵活，放下、降低或改变期待。我相信，每一件事情都有许多可能性	我不愿降低或调整期待，我认定事情只有这一种可能性，我不考虑或排斥其他的解决办法	
满足渴望	我会探询并满足期待背后的“渴望”是爱、尊重、信任、认可，还是有意义？当内心的渴望被满足了，自己就不会纠结于某个具体的期待上了	我只是执着于实现某个期待，从未想过期待背后的“渴望”。我很少体会内心的渴望：爱、信任、认可、尊重、自由、有价值……	

第5章

直面真我

当内心充满迷惑和冲突时，正是“直面真我”的关键时刻。仿佛一艘摇摆不定的小船，在面对浓雾、暗流和暴风雨时，它的“锚”可以固定在哪里？愿景和价值观上。愿景是心中对于未来的“美好画面”，价值观是引领我们前行的“指南针”。



我最珍视的“三张牌”

肖然是一家跨国公司的研发经理，她干练、睿智而勤奋，在竞争激烈的环境中奋斗了十几年，已经是公司数一数二的技术专家。然而，在一帆风顺的职业生涯中，她越来越不满于现状，想有一些新的突破或转型，但又不清楚下一步的方向。肖然迷茫了两年多，一天，她专程去请教职业生涯教练于欣。

肖然：“于老师，我心里有一些想要的东西，但又不清楚。在职业上想改变，但还没下决心走出去。您给我一些建议吧！”

于欣：“前十几年，你的职业生涯已经蛮成型了，假如有大的转变，你需要清晰自己的核心价值观是什么？”

于欣先摊出一张大白纸，望着肖然说：“咱们先来一些好玩的测试吧，请你随意画三幅图。假如你是一只动物，那会是什么动物？假如你是一种植物，那会是什么？假如你去一个荒岛，只能带一本书，那会是什么？”

沉思了许久，三幅草图跃然纸上，肖然不好意思地说：“实在没功底，还是口头跟您解释一下吧。这只动物是‘九色鹿’，是我从小就印象深刻的动物，它聪慧、美丽而博爱。这棵植物是薰衣草，它优雅而灵活。假如让我带一本书去荒岛的话，我会带《神雕侠侣》，既有美好的感情，也有执着的希望。”

于欣含笑点点头，拿出一些纸牌说道：“那么，你从这



领导者的自我超越（升级版）

二十几张牌中挑一挑，选出你最看重的8张牌吧。”肖然很快地选出了8张牌——智慧、健康、家庭、成就、快乐、爱、自由、生活品质。

于欣接着说：“请你为它们排个序吧。”

一番深思熟虑之后，肖然排出了如下顺序：智慧、健康、成就、爱、自由、家庭、快乐、生活品质。

于欣进一步问道：“假如，请你放弃3张牌，你会放弃什么？”

几分钟之后，成就、生活品质、家庭三张牌离开了核心圈。

于欣看着剩下的5张牌的序列，依次是智慧、健康、爱、自由和快乐。她缓缓地问肖然：“你会为了‘爱’而放弃‘自由’吗？”“不会。”

“你会为了‘快乐’而放弃‘健康’吗？”“不会。”

“你会为了‘智慧’而放弃‘自由’吗？”“会的！”……

几轮深入的询问、几次艰难的选择之后，肖然的面前只剩下三张牌：智慧、爱和自由。

“这是你最珍视的三张牌，”于欣让肖然把它们合在手心，“好好感受一下它们的能量……回去之后，你可以盘点一下现在面临的职业机会，哪些最贴近这三点。也可以想得更长远一些，未来要更好地实现这三点，你可以创造哪些机遇，进行哪些突破。”

“这三张牌会变吗？”肖然还有一些疑惑。

“今后，这三张牌可能会随着一些经历有变化，也可能不会变。但至少现在，它们是你重大选择的基础。”



觉察时刻

仿佛船在航行时的锚、迷雾中的灯塔，价值观是人们行为的动机、选择的基础。

你有能力做许多事，你也有幸面对众多选择，但最终，你与谁同行，你能成就什么事情，你的内心是否安宁、愉悦，很大程度上取决于你的价值观。

你是否真的明了，自己在生命中最珍视的是什么？

价值观不在于“对”和“错”，而在于“清晰”与“模糊”。

价值观来自哪里？你的原生家庭，你生命中经历的、重要的人与事，你对心灵和生命的不断探寻。

价值观如何清晰？当你面对纠结和冲突时，当你受到诱惑和压力时，请你放松大脑、感受内心，价值观会一点点地浮现出来。在这个探寻的过程中，既有“柳暗花明又一村”的喜悦，也有“润物细无声”的美好。

小越

- 价值观不在于“对”和“错”，而在于“清晰”与“模糊”。
- 找到你生命中最珍视的“三张牌”，它或许会有调整，但却是你当下做选择的“根本”。
- 价值观来自哪里？你的原生家庭，你生命中经历的、重要的人与事，你对心灵和生命的不断探寻。



领导者的自我超越（升级版）



“我要走” 还是 “我要留”

孙筠是一家高科技公司的人力资源总监，她为人谦逊好学、工作勤奋负责，特别受员工信任，人们遇到大事小情，总爱找她拿主意。三年来，眼看着公司的业绩越来越好，还在去年年底拿到了新一轮风险投资。谁知，孙筠在此时突然提出了辞职。

我打电话给她：“祝贺呀，在这个好时机辞职，是不是拿到了更好的 Offer？”“嘿，别提了，我正烦心呢。”一向果断的孙筠正在犹豫，“你知道吗，在我提出辞职的两周内，六七位高管给我打电话劝我留下，他们说我对公司多么重要，还特别肯定了我过去几年的付出，居然连总经理都请我下周吃饭。让我既感动又意外，我以前可没觉得自己有这么重要！”“呵呵，被肯定、被欣赏是很棒的心理营养哟，一下子灌得太猛，你有点受不了了。那现在，你是留还是走呀？”

“感受到那么多人的情谊，似乎应该留下。尤其是面对总经理的挽留，我真没法儿拒绝。”孙筠感慨地说。我觉察到她的不舍，还掺杂着一丝内疚，于是，我轻轻地问：“那你当初为什么要走？”“没有足够的空间，我不算最初创业的嫡系人马。”我好奇地问：“他们既然那么看重你，今后会有变化吗？”“可能会有一点变化，但根本性的格局不会变，总是有嫡系的人占着主要的位置。”孙筠对于这一点还是很清晰的。



我笑了，对她既欣赏又怜惜：“你真是个好人，那么重感情。但你还是一个职业人，去和留不仅仅是感情因素，还要考虑其他的。说说吧，未来的 Offer 为什么吸引你？”

说到未来，孙筠马上有了不同的能量：“这是一家新创业的公司，我见到几位合伙人，谈起来很投缘，我们都希望在投资过程中给予客户全面的专业支持。这样，我就不仅仅是一个 HR，而是一位真正的商业伙伴了。”“听起来，你蛮兴奋的，不仅找到了志同道合的创业伙伴，还能有更广的发展空间。真不错！”我由衷地为她开心，“那你去意已决了吗？”“虽然有不少风险，但我还是倾向于走。只是，我不太好面对总经理，他那么真切地留我，下周二还约我一起吃晚饭……”孙筠还是有些为难。

“嘿，孙筠，你真是很为他人考虑。总经理除了希望你留下，还希望获得什么呢？”“我对公司管理的一些看法？不知他能否听得进去。”孙筠半信半疑。“还有吗？你的不舍和歉疚说明了什么？”我缓缓地问道。“是对他的感激，对公司的感情……”孙筠忽然明白了，“我应该表达出这些感激和感动，我也会表达自己追寻的是什么，我会带着这份情谊离开。”



觉察时刻

我们常常说，不要在有压力、有情绪的时候做抉择，但常常，我们面临着情绪的困扰、感情的不舍，难以做出冷静的选择。因为，选择的天平上会有不同的砝码。

- 物质上的：薪酬、福利、职位、工作环境……
- 情感上的：认可、尊重、信任、关爱……
- 精神上的：价值感、成就感、独立、自由、激情……

在职业生涯中，当我们遇到不如意、不顺利、不公平时，不妨静下心来问问自己，

- 我内心真正想要的是什么？
- 我在这里坚守可以获得什么？
- 我离开这里是为了追寻什么？

小越

- 在职业选择时问问自己：我要走，是为了追寻什么？还是为了逃避什么？
- 面临两难的抉择时，掂量一下“砝码”：物质的、情感的、精神的，各有几斤几两？
- 不论是“走”还是“留”，都是当下“最好的选择”。既然真心选择，就当无怨无悔。



领导者的自我超越（升级版）



漫漫阳山路

思航先后毕业于清华、北大，原来是一位IT精英，参与创立了两家企业后，觉得都不是自己真正的梦想。用他的话说，活到40多岁，才发觉心中的梦想是育人，尤其是培育人的心灵。

五年前，思航远离市区，携妻子在京郊阳台山上安家，在山野中置地，一心一意要建一个“书院村”、一个“国际老年大学”。梦想的核心是让有理想、有文化品位的人聚首在此，一边采摘戏水，亲近大自然；一边交流“心灵成长”、“创业家园”、“幸福人生”等话题，共同激发灵感、成就梦想。清华人的“务实”和北大人的“畅想”完美地结合在一起。

第一年，思航邀请村民帮他开出两亩地，被村里村外的人着实折腾了一阵子。

第二年，思航带领一帮民工建起了书院的毛坯房、挖了一个池塘、种上了一片果树。当时，我爬上院子里简陋的房顶，听他意气风发地指点着远山近水，诉说着两三年后的规划，我的心里直打鼓：这位书生真是个理想主义者，不知道还能在这里待多久。

不承想，思航在山里待了好几年。在随后的日子里，我陆续听到他的一些进展——他发挥在清华和北大校友会中的影响力，创立了谈文化的“中国书院村在线”，促经济的“中国企业人联盟”，还同其他商学院展开了一系列活动。他给朋友们发了一份“联合招股书”：只要出资8万元，就可以成为“阳山书院”的股东。后来，他又邀约一些志同道合的朋友，在村里开设不同主题的书院，一家“阳山书院”已逐



领导者的自我超越（升级版）

渐拓展成了一个“书院村”。

去年新春，思航的许多朋友（也包括我）收到了一封祝福邮件“在那杏花盛开的地方”、一册“阳山书院四季图”。画册上春意盎然，院落周围的树林里杏花娇艳欲滴，樱桃灿若红霞，古朴的院落大门上一副对联“儒释道俗文史哲 琴棋书画诗茶舞”。

于是，在3月的一个周末，北大 MBA 校友组织“登山赏读会”，我又一次走进了“阳山书院”。一踏入院门，看到笑呵呵、背着手踱来踱去的思航，我先是震惊，为这一片幽静、优美的心灵家园；进而是感动，为营造这片家园的主人，为他这些年的坚守。



觉察时刻

每个人都有一些梦想和情怀，支持着事业发展和心灵成长的历程。

“这一切梦想源于一次出国。”思航回顾自己事业转型的起点，“8年前，我参观了斯坦福、哈佛、普林斯顿这三所曾经排名世界第一的大学，很受触动，回来就有了阳山书院的起心动念。”

美国作家托马斯·潘恩在《常识》中有一段话：我要逐梦，我要创造，经历失败，走向成功。我会为我的梦想去思考，去行动。

“Follow your heart！”（跟随你的心！）四年前，当我年届40岁、面临职业迷茫时，导师Angie这样告诉我。临行前，她还送给我一个淡绿色、船舵形状的项链，上面就印着“Follow your heart”。在她的引导下，我一点点清晰了自己的核心价值观：学习、助人和自由，并且从商业管理跨越到了心理学领域。

各位朋友，当你在编制自己的梦想时，你是否深思过：

你的梦想中最核心的动力是什么？是影响他人、追寻意义，还是获得宁静？

你在“梦想成真”的旅程中，结识了怎样的旅伴？

你在孤独、迷茫的时刻，是如何激励自己、关爱自己的？

你在一步一步实现梦想的路途中，是怎样的一种心态？

你是急于赶到梦想的目的地，还是在追梦的途中享受每一刻？

“有梦想谁都是一条龙！”一位朋友在微信中简短留言，我深以为



领导者的自我超越（升级版）

然。或许有一天你能跃入苍穹，成就一番伟业；或许你拼搏了多年还是前途未卜，但至少你曾经“龙腾”过；或许你的雄心已经越来越平静，你的梦想也越来越朴实，但你在追寻梦想的过程中，曾经点燃了自己，也点燃了许多人……

小越

- 跟随你的心！（Follow Your Heart）你的“心”最懂得你在意什么，最贴近你核心的价值观。
- 有梦想真好！不论你是在追逐梦想的道路上，还是在美梦成真的巅峰，你都在成长、在蜕变、在淬炼生命。
- 在追梦的路上，不仅要激励自己，也需关爱自己；不仅要自我奋斗，也需结伴同行。不仅要眺望远方，也要珍惜路边的风景。

小行



与“潜意识”不期而遇

怡然是一位难得的“双面胶”女人：在职场上，她雷厉风行、说一不二，被同事称为“女汉子”；在家里，她温柔甜蜜、凡事不操心，是父母疼、老公爱的“乖乖女”。我和怡然相识几年，总是见她笑呵呵的，似乎不经意中就捋顺了很多难解的结，不论工作中还是生活中。一天中午，怡然突然来找我，说是“最近状态很不好，心里乱乱的”。

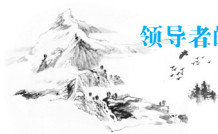
怡然：“以前我睡眠特别好，几乎是一觉到天亮。但最近这半年来，我一晚上会醒两三次，还经常做梦。”

我蛮好奇：“你一般都做什么梦呀？”

怡然想了想说：“好多梦都记不得了，但有两个梦是经常出现的。一个是我在收拾行李，总是这也想要，那也舍不得，老收拾不完。别人在催我，敌人快要攻上来了，或者等我们的车马上就要开了，或者一栋楼里的人都跑了，只有我总是在那里手忙脚乱地收拾行李。另一个梦也特别清楚，就是我回到以前工作过的一家咨询公司，在一个格子间里继续工作。有时候梦醒了，我半天才能回过神来，现在的工作是什么。”

我感受着怡然的心境，慢慢探寻道：“你在收拾行李的那个梦里，一般是什么样的感受？”

“特别紧张，紧张得手都哆嗦。还有脑子一片混乱，什么都想要，又觉得应该舍掉一些东西，赶紧跟上大家。”



我点点头，回应道：“我从你描述的画面里感受到，似乎你很想整合各种资源，但又找不到关键的‘聚焦点’。现在，你工作和生活中的‘聚焦点’清楚吗？”

怡然沉吟片刻，迟疑地说：“好像不太清楚，尤其是在工作上。从去年以来，我遇到了不少机会，如猎头来找我谈了几个工作职位，朋友和我商量着一起开个咨询公司，我自己想的是抽一段时间去学心理学，为今后的职业转型做准备……”

“看起来，是你智慧的潜意识在提醒你，要有所取舍，好好厘清自己的聚焦点。”我笑着说，接着探寻怡然的第二个梦，“在梦里，你重回那家咨询公司时，有什么感觉？”

怡然苦笑了一下说：“心情特别沮丧、压抑，我觉得自己很失败，也觉得很难融入团队。仿佛每个人看我的眼神里都有嘲笑和冷漠……”

“以往的这段职业经历似乎对你的影响很大，你的内心很排斥它，是这样吗？”

“对，我在那里工作了5年，大多数时间都在压力和恐惧中挣扎。”怡然似乎不太愿意回首那段经历，她不解地问：“越是想忘掉它，为什么它总是出现在我的梦里？”

“或许，它是通过这段经历提醒你，自己内心拒绝的是什么，真正想要的是什么。”

“是啊，每次梦醒来，我都更加清楚，自己绝对不想要那种‘金笼子里的窒息感’，看似很光鲜的跨国公司背景，但却一直压抑着我的自由和创造力。”怡然长长地舒了一口气，语气坚定起来，“我好像能感受到内心想要的了，是自由的空间、温暖的氛围，还有平淡而真实的自我。”



觉察时刻

潜意识的智慧深不可测：在我们的头脑中，意识不足 5%，而潜意识的范畴达 95% 以上。潜意识仿佛一位随性的朋友，时不常地来到我们身边。你对它的看法决定了“你和它的缘分”：如果你认为潜意识是无稽之谈，那么你只能与它擦肩而过；如果你仅仅是心有所感，但从未静下心来探寻，那你也只是与它相视一笑、匆匆道别；如果你坚信潜意识的智慧，而且还能全身心地体验它，那么，你就能牵着它的手，感受它的能量从“心”流淌到“头脑”中，为生活添加更多奇妙的色彩。

我的悟性和灵性本来比较有限，自从学了心理学，又慢慢步入中年后，才开始觉察到“潜意识”的存在，并且对这位“心灵伙伴”越来越好奇和敬畏。想来，我和她一次次地不期而遇，是从这些机缘开始的：

做了个梦。以前，我很少做梦，即便做了梦也没工夫去理它，太忙！现在，我能记得一些梦的片段了，而且经常在起床前让自己静静心，回顾一下梦里的情境，感受一下当时的心境，体会一下“这个梦要告诉我什么”。

来了灵感。以前，我为了一些活动和文案的创意，常常绞尽了脑汁，可想出来的大多是一些“干瘪而平庸”的东西。现在不知怎地，当我在沐浴时、在慢慢行走时，或者面对着一汪湖水发呆时，头脑中会突然冒出一些奇思妙想，先不去分析它们是否合理、是否可行，我马上



领导者的自我超越（升级版）

拿纸记录下来。在随后的理性思考中，这些“叮当”而来的灵感被演化成了一个个美好的结果。比如，我的第一本书《成为教练式的领导者》，就是在某一个“叮当”里快速诞生出来的。

说漏了嘴。一次，朋友约我找时间聚聚，我虽然很忙不情愿，但还是答应了她，因为我知道她最近遇到了一些烦心事。谁成想，在确认时间时，我随口说出“1月4日吧”，其实那时已经到2月末了。一些真实的感受和想法，常常被我们的理性所压，挤到了内心最深的角落。但这些“真实的心声”是有智慧、有能量的，有时候，他们会冲破意识的藩篱，愣愣地冒出来。先别恼火，细心觉察一下流露出来的真实。

脑子不好使。一段日子里，我总觉得自己的记忆力下降了不少。比如，我和新同事分享公司的核心价值观时，最先说出的总是“创新”和“成长”，常常遗忘了“责任”。静下心来想想，我感觉内心是有一点自责的，最近一年多对团队伙伴的支持不够。一天，朋友 Alice 也说了类似的经历，她在授课中讲到“信任”时，最先说的就是“可靠”和“宽容”，而经常遗忘、需要费神想一想的是“开放”。Alice 为人谨小慎微、做事一丝不苟，但不容易信任别人。看来，这种“选择性遗忘”正是潜意识提醒我们的方式。

接下来，我想请各位朋友觉察一下：

- 我曾经在什么时候相遇过潜意识，或者体验过它的神奇魅力？
- 我尝试过哪些方式，让潜意识这位朋友更多地与我“联结”？
- 当我经历那种“灵光一现”、“如有神助”的瞬间时，我对此是如何解读的？
- 当我遇到一些偶尔蹦出、想不明白的念头时，我如何能更好地参悟其中的深意？
- 当我全然专注于一件事情时，我内心的能量吸引来了哪些“不可

思议”的资源？

小越

- 积极的自我暗示或消极的自我暗示，仿佛播下一颗“种子”，在潜意识的催化下，会长出“鲜花”或“毒草”。
- 潜意识的智慧深不可测：做了个梦、来了灵感、说漏了嘴、选择性遗忘……都是“潜意识”来临的时刻。
- 潜意识是一位随性的朋友：相信她、等候她，静下心来体验她，你会惊诧于“心”和“脑”交融的巨大能量。





厘清愿景，突破倦怠

易群创业近 10 年了，公司 40 多人，主要为金融和教育行业提供应用软件。目前，公司的核心团队有四人，一位是与他最初创业的老大哥王总，负责政府和大客户关系；一位是 5 年前加入的“海归”技术总监 Enson；还有一位是年初加入的副总杨飞宇，负责公司的整体运营。在我们的一次交流中，易群流露出了内心的疲惫和困惑。

易群：“公司运转了 10 年，没什么大发展，就是能维持下去。当年创业的激情几乎没了，我做很多事都提不起精神来，你说这算职业倦怠吧？”说完，他苦笑着摇摇头。

我：“算吧，在长期的压力下，人的能量是会一点点耗损的。就像‘细沙’，看似微不足道，但假如不清扫，堆积久了能把大厦压垮。老易，你自我感觉一下，如果最好的心理能量是 10 分的话，你目前的状态大概有几分？”

易群：“嗯，也就五六分吧。”

我：“我们先暂时离开一下现在的情境，回顾一下过去的创业时刻——10 年了，应该有蛮多激动人心或刻骨铭心的时刻吧？”

易群：“是啊。当初我辞去一家上市公司的技术总监，和王大哥一起创业，启动资金只有 5 万元，租办公室、租电脑、招人时要一块钱一块钱地抠，连办公桌、文件柜都是我从亲戚

那里搬来的。有一次，我们在办公室里琢磨客户需求、搞产品研发，一星期都没出过屋子，每天吃方便面。还有一次，为了赶一个订单，我们公司的七八个人不够，还从大学里临时聘来几个大学生，连我老婆、妹妹都来帮忙打包了。那种艰苦、那种专注和默契……”易群的话匣子打开了，慢慢地，眼神变得宁静而温和，一丝笑容浮上了脸庞。

我也很有感触：“嗯，我MBA毕业后也创过业，那种艰苦和激情还是挺美好的，至今难忘！如果你在过去的创业时光留下了一些宝贵的资源，那会是什么呢？”

易群脱口而出：“信任！我们在最困难时建立的信任，还有梦想和坚持。可是，这也是我现在挺困惑的地方，我对团队的信任还在，但是自己的梦想快磨没了，坚持也觉得没什么意思。好像漫漫无边的路，不知要走到哪里去。”

我：“你现在心里想要的是什么呢？”

易群：“我只想自由一点，尝试一些有创意的项目，赚钱不是第一位了。但两位新合伙人不同，Enson总想着多招人、做利润高的大项目，飞宇计划着拓展新行业，几年后能上创业板。”

我：“看来你们的目标有些不同。那么，你们的愿景是什么？就是比你们的目标更远一些、更感性一些的画面，关于你们未来的画面。”

易群：“这个……我们好像没太想过，整天都埋在业务、年度目标里。”

我：“那好，我们可以做一个简短的冥想，或许能帮你清晰一下心中的愿景，好吗？”易群：“没问题。”



领导者的自我超越（升级版）

我：“请你闭上眼睛，深深地吸气、缓缓地呼气……慢慢地静下心来，觉察一下自己的呼吸，是吸气长一些，还是呼气长一些？呼吸在身体的哪个部分很顺畅，在哪个部分有一些不顺……脑海中想象一个画面，尝试着让它一点一点地清晰起来：

未来的5年，你们在做一些重要的事，那将会是什么样的事？

你会和谁在一起？那时，你是什么样子的？

这些事对你有什么特别的意义？

对你的合作伙伴有什么意义？

能给你的客户带来什么不同？

……”

十几分钟后，易群睁开眼睛，眼神里少了些犹豫，多了些坚定。他若有所思地说：“当我在脑海中慢慢‘看到’那个愿景，进而‘走进’那个画面时，全身的能量都不一样了，心里亮堂了不少。回去，我们核心团队要好好地畅想一下愿景，我们希望创造怎样的未来？”

我：“好呀，在共创愿景时，你们还可以分享一下，能点燃自己内心的是什么，自己最独特的优势是什么，我们团队最宝贵的资源是什么。让大家在共创的过程中，不仅关注愿景和目标，还能感受到人性的渴望、伙伴的独特。”

易群信心满满地说：“相信我有了能量，团队士气也会很不同。”

我笑着说：“太好了，现在感觉一下你的能量有几分？”

易群想了想说：“至少有9分了吧。”



觉察时刻

在最近几年,“职业倦怠”(Burnout)成为不少职场人士面临的困惑。感受到“职业倦怠”的既有一些长期重负下的年轻人,也有职业生涯20余年、渴望突破的管理人员,还有创业若干年、身心疲惫的企业家。

“职业倦怠”表现出来的状况有不同层次,既包括生理反应(失眠、疲乏、没胃口、反应迟钝),也包括工作中的一些退缩行为(拖延、自闭、冷漠),甚至一些攻击行为(暴怒、责骂等)。探寻倦怠的原因,或许是长期的工作重负,或许是工作中的冲突、冷漠的人际关系,还有可能是缺乏“控制感”和“成就感”。

仿佛一团时隐时现的雾霾,“职业倦怠”对个人有损耗,对团队也有影响,如何突破它呢?尤其当外在的因素难以改变时,我们更要专注于提升“内在的心理能量”。

回顾过往,盘点“内心宝藏”——我印象最深刻的是什么事情?当时我感受到了什么?我最黑暗、最艰难的是什么时候?我从中获得了什么宝贵的资源?

关注当下,整合“正向资源”——当我感受到疲惫、厌倦的时候,我内心最渴望的是什么?我欣赏自己和团队成员的哪些特质?我在纠结和犹豫时,可以从哪里获得外在支持,从哪里获得内心的滋养?

展望未来,清晰“团队愿景”——我们的愿景(最美好的那个画面)是什么?我对这个愿景(画面)有什么感受?我愿意和哪些人一起前



领导者的自我超越（升级版）

行？为了实现这个愿景，我可以坚守什么，放弃什么，接纳什么？

小越

- 职业倦怠的表现有不同层次：既包括生理反应，也包括行为特征——退缩行为或攻击行为。
- 联结“愿景”：在脑海里浮现出“未来那幅美好的图画”，在心里细细地感受它，感受其中流淌的能量。
- 共创“愿景”：让团队伙伴分享“自己心中的那副图画”，当每个人被看到、被听到、被懂得之后，凝聚力飙升！



小行

关键抉择——“创业”还是“打工”

年近 50 岁的 Frank 是一位资深的外企高管，20 多年的职业履历中有四五段闪光的“跨国公司”经历。他拥有丰富的行业阅历、扎实的管理经验、深厚的人脉资源，这几年和两位朋友碰撞着不同的创业构想，一直犹豫着：是“继续打工，做一辈子安逸的职业经理人”，还是尝试着“突破一次，圆一个激情的创业梦想”。

一天下午闲聊，Frank 再一次提到了他的左右为难。于是，我们尝试着从以下四个角度，系统性地思考一下这个关键抉择。

“假如创业，什么会发生？”我问。Frank 思考了一下，徐徐道来：“高薪、稳定、风光的外企生涯结束了；自由、艰苦、不确定的创业经历开始了。”“还有吗？你的内心会有什么变化？”我进一步探寻。Frank 很坦率地说：“家人会担心，我自己也会焦虑和不安，当然也有激情，几个朋友能在一起尝试新的商业模式。”“在这些变化中，你会怎么看自己？你真正想要的是什么？”我希望 Frank 考虑得更深入一些，他沉思了一会儿，眼神闪烁着……最终，他清晰地道来：“我会觉得自己很有决断力，我也觉得自己蛮幸运的，终于有机会同伙伴去实现自己的梦想。我想要的是更长久、更独立的价值，即便离开跨国公司的光环。”

“假如创业，会失去什么？”Frank 叹了一口气，说道：“不



会有那么专业的支持团队了，不会有那么多光鲜的机会了，或许也不会有立时的物质回报。”我接着问：“你会有什么感受？你会怎么看这些变化？”Frank 沉思了一会儿，有些释然：“嘿，这些东西我已经拥有了很多年，一下失去，会有一些失落和不习惯。但我清楚，这些东西是属于公司的，我早晚总会失去的。”“看来你还挺看得开的。”我由衷地佩服这位老兄，又关心地问了一句：“如果失去这些东西，你能获得什么呢？”Frank 认真地想了想，答道：“我做事会更缜密、更务实，能为自己看得更长远一些。”

接下去，我们进入了另一种情境：“假如不创业，什么会发生？”Frank 笑了：“喏，就是现在这样子，我对工作开始倦怠，逐渐退入公司的二线。”“除此之外，你还可以做些什么呢？”“我现在开始营造自己的‘第二职业’，做一些义工的事情。”

“假如你不创业，什么不会发生？”我的语气更加沉静，Frank 的神色有些黯然：“实现梦想的机会就没了，当然也不会有什么风险了。”“这是你希望的吗？”Frank 摇了摇头：“我还是愿意有自己的事业，而不仅仅是一份职业。我希望自己的事业能够再延续三十几年，能做一种有品质的专业服务。”

经过一番来来回回的探寻，Frank 似乎更加清晰了自己的思路——还是去创业，只是，他需要在现阶段多做一些准备：更清晰的商业模式、更精准的客户资源、更紧密的支持团队，还要提升自己的心理资本……等时机成熟了，他随时可以迈出“关键的一步”。



觉察时刻

我们在选择的时候常常举棋不定，是因为我们面临许多可能性，无法评估未来的“机遇”和“风险”。既然如此，那就从人性最基本的动机来衡量吧——是追求“乐”的动力大，还是逃离“痛”的动力大？

以下这四个“系统性思考”的角度，其实就是衡量你的“乐”与“痛”：你是愿意追求内心的价值感、激情、独立和自由，并敢于承担相应的风险、担心和失望，还是希望离开“枯燥”“遗憾”和“风险”？其实，问题不是问题，如何看待、应对它们才是问题。

想清楚了，“创业”或“打工”都会有独特的风景。下面的四个问题，可以帮助我们从不同的角度来思考每一个重大决策：

- 若做了……什么会发生？
- 若做了……什么不会发生？
- 若不做……什么会发生？
- 若不做……什么不会发生？



领导者的自我超越（升级版）

小越

- 当你举棋不定时，衡量一下：是追求“乐”、“梦想”的动力大，还是逃离“痛”、“困境”的动力大？
- 每一种选择都会有收获，也会有代价。盘点时，既要考虑“当下”，也需着眼于“长远”，我希望成为怎样的人？
- 每一次选择既要系统性思考，也要跟随“心的呼唤”——你心中那幅“美好的画面”。

小行



杏林在望，拾阶而上

Jenny 是一位很特别的创业者，7 年前，她从国外回来，和朋友创立了一家电信服务公司，这几年的业务一直稳步增长。此外，她还整合资金和人脉资源，参与了当地创业园的几个科技项目。外表娇小文弱的她，却拥有难得的视野和韧性。更加不易的是，作为一位单亲妈妈，Jenny 一直肩负着事业和家庭的重担，而感情的阴影和创伤，她坦言，“我走了十年，才慢慢走出来”。

“这几年，我一直想为弱势的单亲妈妈做点事，因为自己一路走来，深知她们的艰难——情感无依，家庭负担重，生存压力大。”前年，Jenny 和我探讨了她的一个新思路，开设一家“单亲妈妈”的网站，让她们彼此支持和关爱。随后，她在美国社交网站 Facebook 上深入研究了“Single Mother”（单身妈妈）社交群，并和不少单亲妈妈沟通了可能的运作方式。但由于缺少足够的资金和资源，这个想法一直没有实现。随后，Jenny 又参与了一个国际 NGO（非营利组织）组织“女性创业者”，忙着整合国内的院校和商业资源。

去年秋天，我在北京见到 Jenny 时，见她黑瘦黑瘦的，皮肤也没什么光泽。“怎么搞的，脸上都开豆豆网了，”我心疼地说她，同时很不解：“你对这个项目这么投入，除了同情心，还有什么动力呢？”“慰藉！”Jenny 很明确地说，“我和一些



领导者的自我超越（升级版）

女性企业家交流，获得了很多共鸣；我在项目中参加创业培训和督导，自己的创业思路也越来越清晰。比如，我两年前那个‘单身妈妈’的创业梦现在放下了，内心也不再焦虑和自责了。”

“太好了！”我深为 Jenny 的执着所感动。

“我一直有很多想法，自己也不断地尝试、努力，弄得很辛苦。其实，很多项目只是为了赚钱养家，只有少数是自己真心想做的。” Jenny 说出她一直的苦恼。

我问她：“在这些想法里，什么是最让你激动的，让你一想起来就眼睛亮亮的，即便不怎么赚钱，你也愿意坚持下去的？”

Jenny 迟疑了一下，有些腼腆地说：“虽然我在学习上不太用功，但曾经有个梦想——创立一个国际培训中心。”

“能说具体一点吗？这个中心的主题是什么，会针对什么样的人群？”

“我曾经在瑞典读过 MBA，了解当地的无线技术非常先进，企业的创新思维也很活跃，而且他们 Alto 大学的创业课程品质很高。所以，我在琢磨，能不能成立一个‘中瑞创新中心’，为中国的大学生、MBA 学生和创业者做点什么。”

“很独特的视角！这个想法最激动你的是什么？”

“有意义，有国际影响力，还有机会帮到单身妈妈的创业者。”

“假如这个项目能够在未来的某一年实现，最关键的几个突破点是什么？”我一边问，一边在纸上画了一片茂盛的树林，还勾勒出依次的几个台阶。

Jenny 思考了一会儿，慢慢地说：“首先，要找到一个有实

力的中方教育伙伴。其次,要获得 A 大学负责人的支持。再次,获得中瑞两国政府相关部门的认可。最后,还需要一位擅长运营、有国际视野的管理者。”

“好清晰的思路。”我接着探寻下去,“如果给这四个关键点打分,达到最理想的状态是 10 分,目前,你掌握的资源各有几分呢?”

“嗯,中方的教育伙伴大概只有 3 分,A 大学的资源有 5 分,中瑞两国政府还没接触过,算 0 分吧。那位理想的管理者还没人选呢,也是 0 分。”

“我有一些不同的想法:中国政府现在大力鼓励创新,也努力吸纳国际资源,瑞典政府对中国一直比较友好,所以政府资源这部分应该有 2 分。还有,当你清晰了这位管理者的核心素质时,就可以有 2 分了,和谁一起创业只是时间早晚的问题。”

“那好呀,至少清楚了缺什么,缺多少,剩下的就是一点点去添加了。”Jenny 兴奋地笑着说,“让你这么一鼓励,我对这个缥缈的梦想有信心多了。”

一周后,我与几位高科技界的朋友午餐聚会,不经意间提到了 Jenny 的“中瑞创新中心”思路,一位朋友很有兴趣。他不仅在 IT 行业从事了十几年,还在一家瑞典公司担任过 4 年高管,拥有丰富的政府资源。下午,我立刻打电话给 Jenny:“嘿,我说什么来着,吸引力法则!马上就帮你吸引来了一位理想的合作伙伴……”



觉察时刻

一片繁茂的杏林盛开在山巅，当你能清晰地看到它、强烈地感受到它的吸引力时，接下去，就是探寻上山的台阶，找到最佳的路径，一级级拾阶而上。不论走得快还是慢，你的心里都很从容、很自信，一定会离那片杏林越来越近。在行进的过程中，你或许还会遇到同路人，一起歇歇脚，一起谈谈心，或者更加志同道合，成为一起追寻目标的人。

许多创业者都思路活跃、能力超强、资源丰富，能够做不少事情。关键在于“如何聚焦”，如何探寻到“触动自己内心的方向”。请先抛下你能做的、你正在做的，描绘出心中“那一片繁茂的杏林”吧，一想到它你就心潮起伏，一说起它你就神采飞扬！那么，不论它多么遥远，一路上多么艰巨，你都能迅速地找到“最佳路径”，整合自己全身心的能量，或许还有吸引力法则中的“宇宙能量”，在一个明媚的日子里，与伙伴携手走进那片繁茂的杏林。

各位朋友：

你心中的“杏林”是什么样子的？

为什么她会让你怦然心动？

你找到了几条登山的小路？

你发现关键的那几个台阶了吗？

当你拾阶而上的时候，你是直奔目标、闷头赶路，还是会歇一歇、聊聊天，看看沿途的风景，或者约几个同行者？

你在寻觅“杏林”的过程中，是一直紧张、焦虑、担心，还是放松而愉悦，感受着每一次“拾阶”的坚定和满足？

小越

- “杏林”在望，“神气”飞扬。目标越清晰，途径越灵活，资源越丰富。
- 找到那片让你怦然心动的“杏林”了吗？不论多遥远，只要能看到它、感受到它，所有的能量都会聚焦于它。
- 探寻一下，走向杏林有多少关键的“台阶”，你已经走了哪些，还需要走哪些，还需要与谁同行。





培育“王子的花”

服装企业 A 在华南地区颇有声望，公司发展了 10 年，员工不仅人数多，而且跨度了“四个年代”——60 后、70 后、80 后、90 后。他们拥有不同的价值体系，处在不同的职业发展阶段。“如何能够创建我们共同的愿景和价值体系呢？”公司的人力资源总监任强很挠头，尤其是公司面临业务转型，将 5 条高端产品线拓展至 10 多条产品线，从“自营店”扩展至“特许经营连锁店”。

在体验坊“共创美好的 2013”中，20 多位中高层管理者，在引导师文瑞的带领下，围绕一个个问题敞开地分享、激烈地碰撞着：

假如，请你给“自己的愿景”打分（1 ~ 10 分），会是几分？

假如，请你给“团队的愿景”打分，又会几分？

我“个人的愿景”如何在这个团队中实现？

我们“团队的愿景”中有哪些宝贵的资源？

为了实现“团队的愿景”，还需要添加什么？

我为“团队的愿景”可以做哪些贡献？

我们如何帮助客户实现他们的愿景？

在过去的一年中，

你认为最有意义的一件事是什么？

你最脆弱、最无助是什么时候？

在团队中你最想感谢的是谁……

在两天的探寻中，思路的开拓加上感情的交流，大家的奇思妙想写了三十多张大白纸，连图带文，贴满了房间的四壁。

四个年代的人都有不错的感受：

我喜欢这个“共创”的过程，很有激情，很坦诚。

我发现自己是改变历程中的重要一部分。

我感觉自己“被听到、被认可”了。

我对公司的愿景和目标更清晰了。

在大家这种状态下，任何事情都是有可能的。

其实我们是有共同价值观的，关于成长和责任。

用幽默的方式“说出担心”、“表达期待”，很乐呵！

成为“4B青年”，打造“5B事业”（注：网络的调侃用语，穷B、二B、牛B等）……



觉察时刻

我曾经听过一个优美的故事：一位小王子精心培养了一朵娇艳的玫瑰花，他认为这是世界上独一无二的花。后来他走出宫殿，发现仅仅一个花园里就有几千朵完全一样的玫瑰花，王子这才知道，自己拥有的只是一朵普通的花。后来，失望的王子在沉思中慢慢懂得，自己的玫瑰仍然是独一无二的：因为“我给它浇过水，罩过花罩，除过它身上的毛毛虫，还倾听过它的自诩和怨艾，一起陪着它数天上的星星……”

参与、共创、群策群力——在这几个简单的词语背后，蕴含的是团队动力的改变：从“你们的事”到“我们的事”、“我的贡献”；从为了达成目标“你必须要变”，到更加关注人性：“你渴望的是什么？”“你需要怎样的支持？”“你有怎样的感受？”从一位领导者的英明决策，到团队伙伴的集思广益。在这个“共创”的过程中，我们表达了、碰撞了，我们欣赏、关注和认可了他人，也在“被欣赏、被关注和被认可”中滋养了心灵。

慢慢地，“我们的愿景”一点点浮现出来，或许它很独特，或许它一般般，或许它还有一些“目前做不到”……不论怎样，它是我们花了时间、情感和智慧，一点点用心培育出来的。我们愿意继续培育它，付出更多的心血。

在你独立开创，或者和伙伴们共同拓展的事业中：

你的愿景是什么？你们共同的愿景是什么？

在实现愿景的历程中，你们共同经历了哪些美好的时刻、哪些艰难的时刻？

假如，你也有一朵“王子的花”，你在培养它的过程里获得了什么？

假如，你们拥有一朵“王子的花”，你们每一个人为它倾注了什么？

小越

- 尽管年龄不同（60后、70后、80后、90后），但人性相通，都渴望被听到、被认可、被信任。
- 参与、共创、群策群力——在这几个简单的词语背后，蕴含着团队动力的改变。
- 我的愿景是什么？我们的愿景是什么？在实现愿景的过程中，我们经历了哪些美好的时刻？哪些艰难的时刻？





再回首，直面真我

一位年轻、睿智的网络达人，开发了一款备受欢迎的游戏软件，高峰时有 100 多万人同时在线。几年后，公司在海外上市。转眼间，他成为身价几亿美元的商界神话。在很久的一段时间里，他迷失了自己的方向：接下去我还要做什么？我到底想成为一个什么样的人？

一位软件行业的元老，虽然年届 50 岁，但依然精力充沛、思维活跃。他在一家上市公司担任高级总裁，拥有股权和高薪，自言“已经处于半退休状态了”。他坦率地说：“我感兴趣的不在这里，而是一些更前沿的研发——跨界大数据。”但让他迷惑的是，自己的梦想如何一点点地落地？能否为了不确定的“梦想”而放弃确定的“现实”？

三位伙伴在五年前创业。拼搏了两年后，他们拿到第一笔“天使投资”。接下去的三年，公司稳步增长，一家教育集团看中他们，提出了丰厚的收购条件。三位伙伴在机会面前有了重大的分歧：有人说这些年太累了，希望“立即变现退出”；有人觉得“在大船上能抗风险”，同意被收购；有人还是信守“当年的创业信念”，不愿意为了快速扩张而放弃它。最终，矛盾引发了大家更深的思考：我们为什么做企业？我们为什么而坚守？

当我们面临迷失、纠结、冲突时，正是“直面真我”的关键时刻！仿佛一艘摇摆不定的小船，面对浓雾、暗流和暴风雨，它到底要锚定在哪里？愿景和价值观（Vision & Value）。愿景是我（我们）心中渴望的“美好画面”，价值观是引领我们前行的“指南针”。

在一次国外媒体的采访中，马云分享了价值观对于创业者的重要性：

“很多商学院都教学生赚钱和经营之道，但我要告诉人们，如果你想开公司，你必须先有价值观，即懂得如何为人们服务，如何帮助人们，这才是关键。”

“想想如何帮助人们，为社会创造价值，那么钱自然会来。这就是我们为何能在中国成功，也是阿里巴巴的核心竞争力。阿里巴巴是这样做生意的，我认为 21 世纪，其他的公司也都应该这样。”

【卜算子·咏梅】

驿外断桥边，寂寞开无主。

已是黄昏独自愁，更著风和雨。

无意苦争春，一任群芳妒。

零落成泥碾作尘，只有香如故。

（宋·陆游）

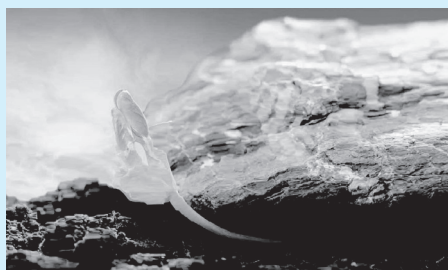
在这首词里，梅花的风骨展露无遗：不论境遇如何冷僻，百花如何争艳，梅花依然默默绽放、留下芬芳。当我们稳定了“心中的锚”时，就能不惧狂风巨浪，始终坚定前行。

厘清愿景（Vision）。假如所有的限制和障碍都不存在，你能否回答这两个问题：“最理想的我是什么样的？”“关于未来，我心中最美好的画面是什么？”

明确价值观（Value）。价值观是行为的动机、选择的基础，它关乎“在我的生命中，什么对我最重要”，“在关键时刻，这些重要因素是怎样排序的”。有时候，当你陷入困境，被迫从一系列事物中有所取舍时，你才会真正发现，有些东西是生命中最珍贵的，有些东西是可以舍弃的。



领导者的自我超越（升级版）



厘清愿景

明晰价值观

直面真我——心中的锚（2V）

【自我超越】

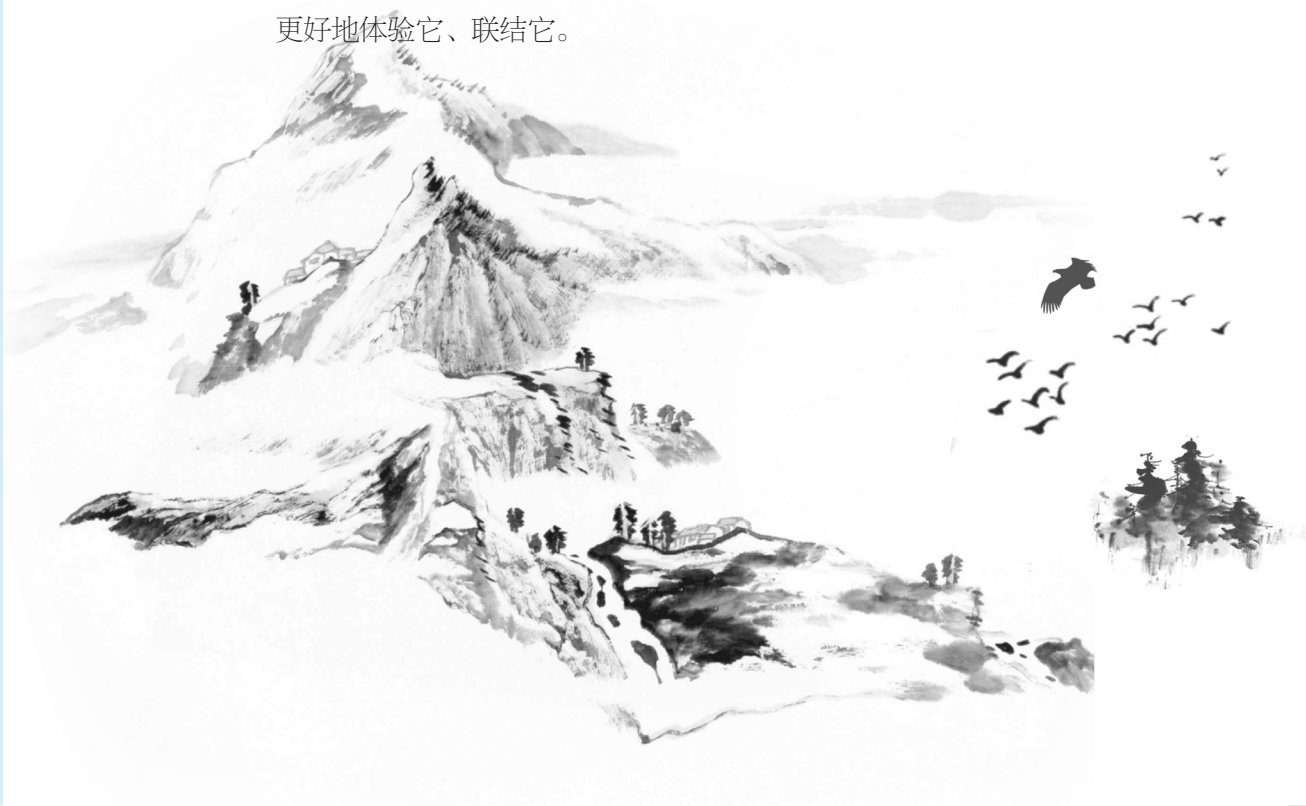
请你利用下面这个简单的表格，觉察一下自己在“直面真我”方面的现状：哪些是我做得不错的？哪些是我需要进一步改善的？

心中的锚 (2V)	我的 5 分现状	我的 1 分状态	需要进一步改善的
厘清愿景	1. 我能清晰地想象出未来的美好画面，关于我，关于我的梦想 2. 我能把愿景分解为具体的阶段性目标，从而一步步地实现它	1. 我对于自己的未来没什么想法，或者有不少头绪，但没有一个清晰的画面 2. 我只是闷头做事，没什么计划，也没太大的动力	
明确价值观	1. 我越来越清晰“在我的生命中，什么对我最重要” 2. 我清楚自己的核心价值观，在关键时刻能够有所取舍	1. 我不清楚“什么对我最重要”，也没心思去琢磨这些 2. 我面临选择的时候，总是犹豫、纠结；选择之后又常常后悔	

第6章

激发能量

问题不是问题，如何应对才是问题。当我们的生命能量充足时，我们才能拥有更稳定的情绪，迸发出更多的火花，做出更负责任的行为。生命能量何来？我们生而有之，需要更好地体验它、联结它。





从“生存”到“生命”

一天傍晚，老公与我分享职业生涯的三个阶段：

- 最初的十年是“生存阶段”，不得不去干某项工作。
- 接下来的十年是“生活阶段”，可以有意识地选择一些工作。
- 最后的十年才能到“生命阶段”，思考自己职业的兴趣和价值何在。

因此，现在许多 80 后、90 后年轻人频繁地跳槽——只讲薪水，不论主义；只讲实实在在的，不谈虚头巴脑的。因为，他们尚处在前十年的“生存阶段”。

听此解释，我有一些认同，也有一丝疑惑，“生存”“生活”和“生命”——这三种阶段是线性递进的，还是系统性、可以彼此兼容的？似乎，我本人更倾向于后一种。

小时候，我听过一部广播小说《平凡的世界》，主人公孙少平在年轻时离开农村的家，去县城里当煤矿工人，每月累死累活挣十几块钱，应该是在典型的“生存阶段”。可是这个年轻人从不觉得自己“矮人一等”，每周五下班后，全身洗得干干净净，换上白衬衫，“完全褪去了煤黑子的模样”，和当记者的女朋友美美地谈恋爱。少平喜欢自己的矿工生活，简单而公平。后来，在一次洪水中，少平的女友遇难了。再后来，少平自己遇到了矿难，身体残疾了。最终，他和另一位遇难矿友的妻子结婚了，帮衬妻子、教育继子，过着平凡而温馨的日子。在少平一直奋斗却始终平凡的人生中，虽然也有“生存”的纠结，但总是洋溢着“生活”的希望和“生命”的张力。

在一次给国企管理层的培训中，我请大家给自己职业的“动力系统”打分。

- 身体动力（为了薪水和职位）：
- 情感动力（为了认可和尊重）：
- 头脑动力（为了学习和创造）：
- 精神动力（为了价值和意义）：

不少人给自己的“身体动力”打了 85 ~ 90 分；也有人给自己的“情感动力”打了 70 分；几位年轻的管理者在“头脑动力”上打了 60 分；两位高管在“精神动力”上打了 40 ~ 55 分。



觉察时刻

职业生涯是我们生命中重要的一部分。在职业生涯的不同阶段，每个人的动力系统会有不同。如果我们能够兼顾四种“动力”，或者激发团队成员更多的动力，那么，每一个人的生命能量将更加旺盛。试着思考一下：

- 假如，另一家公司给你月薪增加 800 元，你会走吗？为什么？
- 假如，你学到了越来越多的本事，但对公司的价值观并不认同，你会怎样？
- 假如，你特别想邀请一位人才加入公司，你会从哪些方面触动他（她）呢？
- 假如，你们公司的职位和薪资增幅冻结了，今后你将如何有效地激励团队？

从这些维度觉察，我们或许有更深的探寻：

- 我自己的动力系统是什么？
- 我在不同的职业阶段，各种“动力”会有怎样的变化？
- 面对不同的团队成员，如何能洞察并激发他人的动力系统？

平日里，我听到不少朋友的抱怨，按照现在的物价水平和工资状况，要多久才能到达“生命”的境界？其实，要看我们自己如何定义“生命”状态，是单一的因素，还是包含不同的因素。有人蹲在一个企业里许多年，无奈地说：“在这里除了钱，啥也图不着。”言下之意，他还是

希望有些别的。有人坚守在一个企业里，即便薪水微薄，他也懂得“为自己好好投资”——拓展知识、增强技能、建立良好的人际关系，为心中的目标“添砖加瓦”。

走向生命的“道路”有长有短，生命终点的“风光”也各不相同，但只要一直在努力、在体验，沿途的“风景”也蛮好。

小越

- 即使在“生存”的煎熬下，也可以洋溢着“生活”的希望，彰显出“生命”的张力。
- 在职业生涯的不同阶段，人的动力系统会有不同。倘若能够兼顾四种“动力”，你的生命能量将更加旺盛。
- 你若幸运，会被别人激发动力——物质、头脑、情感或精神动力；你若特别幸运，会懂得自我激发、自我超越。





滋养“生命能量”

韩欣是一位繁忙的职场妈妈，在一家广告公司担任部门总经理，她不仅频繁出差，还经常为了筹办大型活动加班加点。家里两岁的孩子不怎么认“妈妈”，特别黏奶奶和爸爸，韩欣无奈地说：“每次回到家，我又累又内疚，更郁闷的是，孩子不愿跟我玩儿，老公埋怨我不顾家，我爸妈也说我不像个做妈妈的。”说着说着，眼眶湿润了。多年前我认识韩欣时，她是那么风风火火、无拘无束。自从有了孩子，从女孩变成女人，她流露出了越来越多的无奈和焦虑。

“嘿，亲爱的，你对家里人有那么多责任、那么多歉疚，想想看，你内心深处最对不起的是谁？”我握着韩欣的手。

她毫不犹豫地回答：“是我自己。我根本没时间想做自己喜欢的事，全陷在工作、孩子和家庭里了，这么疲于奔命还落不着好，挺委屈的！”

我凝视着韩欣，慢慢地说：“是啊，你的委屈想告诉你，要好好地照顾自己，给自己多一点滋养。你的委屈还想告诉你——你已经尽力了，不要再指责自己了，哪怕别人看不到你的努力，哪怕别人觉得你应该这样或那样，哪怕你就是做不到每一个角色都那么完美。但是，你已经做得很不错了……”

她的泪水不断地涌出，一点点地冲淡了委屈、失望和怨气。

接下来，我们进入了另一个全新的画面：“咱们好好地

畅想一下，每一天，你最神清气爽、最自由自在是在什么时候？”“清晨！”韩欣是个特别勤奋的人，她每天5点半起来，清晨的两小时是她最开心、最有创意的时光。

“那时，神清气爽的你，听听自己的心声，最想干什么？”

韩欣闭上眼睛，沉醉地想了想，慢慢道来：

- 我很想去户外走路或慢跑，全然地感受大自然的清新。
- 我很想去买一些带着露珠的新鲜水果，给家里人做一盘水果沙拉。
- 我很想带父母和女儿在春天的时候回老家，在南方清亮亮的小河边散步。
- 我很想读一本有趣或充满哲理的书，与一两位好朋友深入地交流。
- 或许，我什么都不做，就是静静地盘腿坐着，听一些我喜欢的轻音乐……

“好美呀！我都被感染了。那就这么去做吧，每天都体验一些舒心和开心，给自己补充惬意、温暖的生命能量，在任何时候、以任何方式。”

韩欣回过神来，有些不好意思地说：“现在陪家里人的时间本来就少，哪还能对自己这么奢侈？”

我笑了，帮她转化了一下小小的纠结：“当你的内心能量不足时，扮演的每一个角色都会捉襟见肘，彼此打架。当你更好地关爱自己、接纳自己，拥有充盈的内心能量时，你就能调整好每一个角色，游刃有余地应对各种挑战。”



觉察时刻

我们的生命能量生而有之。只是有时面对多重的角色、严峻的形势，生命能量一点点暗淡了。因此，我们的生命能量需要不断地被滋养：

从“身心灵”——健康的体魄、豁达的情绪、充实的头脑、坚定的信仰。

从“美好的事物”——美食、营养、音乐、绘画、艺术，让你的“五官”感受到一点一滴、真实鲜活的美好！

从“所处的情境”——温馨的工作和生活环境、温暖的人际环境（亲友、同事）、有方向的事业目标、有成就的阶段目标、有价值的人生目标……

一位朋友在高校推广“心灵教练”，让大学生们经常记录自己的“小确幸”——每天感受到的“微小而确定的幸福”。学生们将自己的“小确幸”贴在宿舍的床头，清晨迎着“小确幸”起床，傍晚伴着“小确幸”入眠。学生们的幸福指数增长了不少！

假如每一天，我们都能滋养自己的“生命能量”——感受到“微小而确定的幸福”或者“微小而持续的进步”，我们就能将美好的“生命能量”传递给更多的人。接下去，请你试着问问自己：

- 我今天的“小确幸”有哪些？
- 今天，我从哪些方面滋养了自己的“生命能量”？
- 今天，我以什么方式给周围的人补充了“生命能量”？

小越

- 人的一生有三种“爱的需求”——渴望被爱、渴望爱自己，渴望爱他人。爱，由己达人；爱，是生命能量的根本。
- 当你的“角色”越来越多时，你的“生命能量”也需要不断地被滋养。
- 去提升“身心灵”，去体验“美好的事物”，或者，去改善“所处的情境”，你需要从一点一滴中滋养生命能量。





向上长叶、向下生根

世清的“幸福指数”一直都蛮高的：他从名校毕业后，到一家跨国咨询公司工作了七年；随后，他顺利地考上 MBA，苦读两年后，不仅觅得如意伴侣，还成功创业，几年下来，已经在应用软件行业有了不少客户。可是最近，世清遇到了不少烦心事。

“Cindy 啊，我最近真是内外交困。”世清一脸愁云地对我说，“因为发展思路不一样，我的合伙人带着几位骨干自己干了，几个大客户也丢了。我在公司忙得团团转，希望开拓新市场，可家里又到处冒烟儿，3 岁的儿子最近生了好几场病，老婆说我根本不关心她，父母也蛮多的怨言……”我理解地望着世清，缓缓应声：“真是不容易。现在你感觉怎么样？”“又着急、又气愤，对家里人也挺内疚的。嘿，我从来没这么惨过。”

“世清，你这么心累，说明你是一个很负责任的人，不管对公司还是对家人。”我停了一会儿，缓缓地问道：“假如，这段时间是人生一份特别的礼物，你觉得这个礼物会带给你什么呢？”

“礼物？”世清有些疑惑地陷入了沉思……许久，他有些迟疑地说：“是不是让我更有韧性，去面对一些意外的打击？让我更有耐心，去倾听一些抱怨、指责背后的东西？也促使我想一想，奔来跑去地到底是为了什么？”

“为了什么呢？”我接着问。世清很坦率：“现在想起来，创业似乎是为了自己的虚荣心，证明自己很棒，是个精英人物，一直是。”

我笑了：“很勇于自我剖析嘛！现在，你的事业遇到了一些波折，你重新想来，究竟什么更重要呢？你究竟想成为怎样的人呢？”随后，我和世清一点一点地探寻他的梦想，厘清梦想背后的价值观，回顾过往美好的“巅峰时刻”及痛苦的“艰难时刻”……最终，世清在自己的记事本上有力地写下三个词——影响力、创新和自由，他冷静地说：“这应该是我的核心价值观、我的根基，在今后面对抉择和困惑时，我会从这里汲取力量。”



觉察时刻

人仿佛一颗大树的种子，充满了生命力，充满了成长的能量。

人生如意时，仿佛这棵树在抽枝长叶，或许还会冒出繁星点点的小花。人们欣喜地望着他、赞美他、羡慕他。树也欣慰，为自己的成长和成就。

人生不如意时，仿佛这棵树在拓展根基，向着更深、更远的方向。人们看不到树的变化，树却经历着“内在的成长”，没有那么风光，没有那么轻松，但是树知道，这种艰辛的成长有深远的意义。

向上长叶、向下生根——朋友，不知你正在经历哪个历程？生根？还是生叶？或许你足够睿智，同时在“向上长叶”、“向下生根”，获得“外在的成就”和“内在的成长”。

让我们回顾一下自己的人生历程：

- 我在“巅峰时刻”获得了什么？
- 我在“艰难时刻”学到了什么？
- 我的人性中有哪些可贵的特质？它们从何而来？
- 为了成为“理想中的那个我”，我还需要添加什么特质？
- 假如，此刻我正处于纠结和困境中，我可以从中获得什么新的感悟？

小越

- 当你内外交困时，正是回归“本源”、叩问“初心”之际：我做此事究竟是为了什么？我最终希望成为怎样的人？
- 当你不如意时，仿佛一棵树在拓展根基，向着更深、更远的方向。
- 人生中，有时“向上长叶”，拥有一个炫目的成就；有时“向下生根”，获得一点一滴内在的成长。

小行





驱走“黑暗”，还是点燃“光亮”

Sandy 是一位咨询公司的合伙人，在公司发展的某一年遇到了“跨不过去的坎儿”——公司上半年的业绩只有去年同期的 1/3，销售团队离开了两位核心骨干，自己带领的几个项目进展缓慢，一些行业大客户的业绩也不容乐观。

Sandy 想了不少法子，做了一些突破，但业绩还是没什么起色。在焦急、无奈中撑了半年，这个一贯要强、大多时候一帆风顺的女强人撑不下去了。她的自信降到了谷底，在办公室里沉默寡言，在家里没有一丝笑脸，睡觉时一身一身地出冷汗，觉得世界充满了灰色和绝望。在强烈的抑郁倾向中，Sandy 将自己封闭了起来。两个月内，她关掉了手机，从不上网，几乎不见任何外人。平静的生活中只有身边的父母、丈夫和年幼的孩子。

在那段沉寂的时间里，Sandy 一次次地努力着“自我突破”，从抗拒心理咨询，到接受心理咨询；从认为“自己无药可救”，到终于接受“医生的专业治疗和建议”；从“看到书就头晕”，尤其是关于心理治疗方面的，到一点点尝试着“自我治疗”——她翻阅了大量关于抑郁症和生命方面的书籍：《疗愈的本能》、《我的抑郁症》、《对生命说是》、《妈妈及生命的意义》、《少有人走的路》……她在清晨六点，围着颐和园的湖边快走，感觉

汗水顺着发迹一层层地渗出。她经常在早晨走进空旷的影院，沉浸在电影的艺术氛围里，感动得泪眼朦胧，或者激动得血脉喷张……Sandy 感受着生命能量的起起伏伏，探寻着适合自己的疗愈方式。

在那段黑暗的日子里，Sandy 仿佛一只虚弱的困兽：一开始，她匍匐在地，几乎动弹不了。随后，她开始伸出爪子，摸摸地上的泥土，捋捋自己的毛发，触摸一下身边的家人。慢慢地，她能够一点点站起来，摇晃着走到洞里的一线光亮下。再后来，她愿意走到洞口，去感受他人的关爱、大自然的温暖。

在抉择是否住院治疗的时候，年迈的妈妈对大夫坚决地说：“我们不住院，不论从家人关心还是营养方面，我都认为在家治疗的效果更好。”于是，在随后的几个月内，每一周，Sandy 都在头发花白的妈妈陪伴下，一次次地走进医院的大门。

一天，Sandy 在午睡醒来之后，听到妈妈在阳台小声地打电话。半个小时之后，妈妈告诉 Sandy：是你的主治医生徐大夫打来的，她很关心你，问你现在感觉怎么样，吃药之后有什么反应，还让你好好安心休息。她说，你和其他人相比，已经恢复得非常快了……

在一次心理学的工作坊期间，Sandy 和导师 Marie 简短地交流了几句自己的状况，慈爱的 Marie 凝视着 Sandy，缓缓地说了两句话：“不是你不好，而是你做的还不够好。这段时间慢下来也好，慢工出细活。”

一个冬日，Sandy 的恩师 John 来北京讲课，老人家在百忙之中约她晚上见面。一阵关切的询问之后，John 拍拍 Sandy，放心地笑着说：“对自己好一点！看来，今天不需要治疗了，



领导者的自我超越（升级版）

我们需要庆祝一下，喝一点红酒吧。”品酒、闲聊之后，John 深沉地说：“Sandy，我对你有很高的期望，也知道你的志向很大。只是，胸怀远大愿景时，也要好好地自我关爱。不仅用到你智慧的头脑，也要联结自己的心，感知宇宙的能量。”

经历了四个多月艰苦的心灵疗愈，一个更加自信、淡定、有活力的 Sandy 重新回到了职场。“觉得你沉静了”，“觉得你更有人情味儿了”，“你好像不那么急吼吼了”，“你慢下来的时候更好”，周围的人这样评价 Sandy。如今，公司面临的挑战依然很多，只是 Sandy 的心理能量不同了，相信会有许多不同发生……



觉察时刻

每个人在生命中都会遇到一些灰色或黑色的时刻。那时的你会是什么心态？是百般抗争、自怨自艾，还是指责他人、指责外在的环境？黑暗越是无边、浓重，越需要黑暗中的人有强大的心理能量。可是在现实中，我们往往与黑暗抗争了一段时间，就筋疲力尽，就陷入绝望，生命能量也越来越低。

在这个时候，给自己一些耐心吧！

允许自己去体验黑暗中的感觉，“现在我很脆弱”，“现在我真没有办法了”，“需要一些时间去喘息”。

感恩自己身边的支持系统：来自亲人“无条件的关爱”，来自恩师“慈爱的点拨”，来自朋友“温暖的问候”，甚至陌生人无意中的一些善意。

欣赏自己生命力的复苏，我们就是那颗饱满的“橡树种子”，已经拥有所需的一切内在资源，或早或晚，一定能够长成一棵“繁茂的大树”。

心理学大师玛利亚坚信生命力的顽强，专注于探寻生命历程中的正向资源。不论听到人们多么悲惨的过去，她都会深深地凝视着对方、缓缓地问：

“你终究走过来了！你从中学到了什么？”

“你有哪些宝贵的资源支持着你走过来？”

“现在，你还可以做什么新的选择？”

萨提亚模式的创始人弗吉尼亚·萨提亚有一个美好的隐喻：“当我



领导者的自我超越（升级版）

们的生命中遇到黑暗时，我们不是去消灭黑暗，而是点燃生命的光。”

小越

- 当人生陷入低谷时，允许自己慢下来，去体验脆弱中、黑暗中的感觉，让生命的能量自由流淌。
- 我们拥有足够的生命能量，即便在黑暗中也会慢慢复燃、发光、发热，照亮身边的世界。
- 当我们的生命中遇到黑暗时，我们不是去消灭黑暗，而是点燃生命的光。



简朴的“物质”，丰盈的“心”

剑桥的“下午茶”中催生了许多跨学科火花：一杯清茶、一众学者，在清闲的下午时分，自由地分享各自领域的进展，不经意间从其他学科中受到启发。

朋友的“小碗粥”沙龙也很有意思：不同文化领域的学者既讲解某一主题，也在尖锐的提问、纵横的比较、深入的探寻中“快意”交流。

一个早春的下午，我从海淀区穿越整个京城，奔到亦庄，参加“小碗粥”沙龙，那天的主题是“美国立国精神”。去之前，我的脑海里浮现出了一系列疑问：最初是谁确立了“美国立国精神”？这是怎样的一个创建历程？“美国立国精神”如何由内而外、绵延不绝地传承了两百多年？这些疑惑在一位专家的分享中有了清晰的诠释。

首先，“美国立国精神”的倡议者不是什么贵族或资产阶级，而是一批农场主和种植园主，他们有见识、有品德，心中怀有远大的梦想。

其次，“美国立国精神”在创建过程中完成了一系列“心理重构”：

- 在经济行为中体现“自由”——这是“立国精神”的重要核心之一：移民占领与定居的自由；土地转让与买卖的自由；自由独立的自耕农成为殖民地的主要人口。
- 在托巴斯·潘恩的《常识》中改变了人们的认知，从三个重要的方向：英王不再是明君，英王是暴君；英国不是母国，欧洲是我们的母国；我们能否打败英国？是的，我们能够打败英国。认知改变了之后，人们追求民主、平等的行动才更加坚定。



领导者的自我超越（升级版）

- 在众多宣言中清晰地确立了“美国人的身份”——我们不再是弗吉尼亚人、马萨诸塞人，或者新英格兰人，我们是“美利坚人”（ Americans ）。
- 在建国历程中描绘了一幅激动人心的愿景：人人生而平等，我们要创建一个崭新的国家，我们既彼此独立，又相互依存。

随后，大家一边喝着玉米粥、啃着咸菜，一边三三两两地站着畅谈（椅子不够），从“美国立国精神”谈到当下的“北京精神”——爱国、包容、创新、厚德，其中也蕴含了中华民族深厚的智慧——天行健，君子当自强不息；地势坤，君子当厚德载物。或许，今后我们还会有更加清晰有力的“中国精神”。当晚 10 点多，在回家的路上，我还和几位不同领域的教授交谈甚欢。



觉察时刻

现代社会中,当经济发展到一定基础,达到“3 000 美元的心理阈限”时(美国经济学家在 20 世纪 40 年代提出的),人们的物质增长与幸福感成反比。回顾世界,似乎都在遵循这样一个规律——人均 GDP 达到 3 000 美元,美国是在 1962 年,英国是在 1968 年,法国是在 1972 年,而中国是在 2008 年——奥运之年,我们的人均 GDP 为 3 400 美元。当人们在物质上越来越富足时,心态却越来越纠结、焦虑和空虚。

曾经听过一个寓言:一只饿扁了的猴子突然发现,在严密的栅栏中有一片硕果累累的桃林。所幸,足够瘦的它“挤”了进去,饱餐数日。待它返身出栏时,太胖,怎么也挤不出来。无奈中,猴子只好在桃林下咽着口水“饿”自己,数日后瘦身而出。随后,猴子在栅栏两侧几度进进出出,一直处于纠结中——富足与自由。想来,我们人类应该比猴子有更多的选择。

简朴的“物质”丰盈的“心”,对许多人来说,看似容易实现,却不愿选择,或者在世人的评价体系中不得不搁下,陷入了无奈的纠结状态——富足的“物质”干瘪的“心”。

让我们的心变得丰盈而润泽,其实很简单:

每天睁开眼睛,欣赏生活中一点一滴的美好——玉兰花打苞了,天空透亮了,春风越来越温暖了,美女们的裙装越来越绰约。每天张开耳朵,倾听一首美妙的音乐、一段精彩的对话、一声亲切的乡音,还



领导者的自我超越（升级版）

有寂静时的心声……

每天感受并感恩生活中的“小确幸”——微小而确定的幸福，从点滴中做到“不持有”——简化自己的物质需求。

读书、听讲座、看电影、与不同领域的人交流——让头脑的深度、宽度和灵活度不断拓展。陪老人聊天、陪孩子玩耍、与爱人创造一些“亲密时刻”——让爱、幸福和成长在关系中流淌。去爬山、去健身、去结伴畅游——与健康而阳光的人在一起，共同激发强健的生命力。去感恩、去欣赏、去联结生命中相遇的你我，感受每一个生命中独特的能量。

我们因相同而联结、因相异而成长——心理学家的心声。

实现多元的社会追求、多维的人生追求——法学专家的梦想。

拥有一颗丰盈的心，我们可以很平和、很开放、很多维，不论物质简朴还是富足。

小越

- 人均 GDP 达到“3 000 美元的心理阈限”时，人们的物质增长与幸福感成反比。
- 当下社会，人们的需要不多，欲望却很多。幸福社会，人们体验着“简朴的生活”“丰盈的心”。
- 如何让你的心“丰盈”起来？欣赏生活中点点滴滴的美好，感恩每一天的“小确幸”，让自己在不同的关系中被滋养。



A series of ten horizontal dashed blue lines, providing a space for handwriting practice.



俯仰之间，皆有灵犀

蔺刚是一家投资银行的副总，下半年的金融市场持续低迷，几家在上市辅导期的公司都延迟或停了下来。而且，最近家里也有不少烦心事，蔺刚一扫往日的头脑清晰、思维敏捷，变得一筹莫展，胸口堵得慌。

无奈中，他听一位好友的建议，甩下一切杂事（包括随身的三个手机）来到郊区的一个山庄，参加了三天的“心理资本提升”工作坊。在第二天一早，有一个“行禅”的体验环节：清晨6点出发，禁语、独行，用心去感受路上的点点滴滴。

“搞什么呀？”蔺刚心里嘀咕着，对于这种无目的、耗时两个多小时的漫游很不习惯。一开始上路，他遇到了几位学友，大家对视一笑，各自默默走开。人是一个人，心却记挂着公司里里外外的人，脑海里不时浮现出客户、同事、合作伙伴的身影……嘿，蔺刚用力地甩甩头，强迫自己回到此时此地，关注于山路上的点点滴滴：

木栈道上的油漆有一些脱落了，扶手上的桐油黑亮亮的。

山坡上一些红色、紫色的小花盛开了，最耀眼的是一丛丛映山红。

一片深深浅浅的绿色中，跃出一蓬活泼泼的嫩绿，不知是棵什么树。

一座山坡下的禽舍里，踱出一只又一只悠闲的白鹅，一会儿，又跑来几只胖胖的母鸡。

一个四角飞扬的凉亭屹立在半山腰，走进去，能够看到山旁的水库，远处的一片村庄。

慢慢地登到山顶，躺在一片草地上，蔺刚忽然发觉，自己的头脑静了，不再万马奔腾得难以控制。自己的呼吸慢了，能感受到气息流淌在身体的各个部分。自己居然耳聪目明了，一直有鼻炎的他还闻到了青草涩涩的味道、月季淡雅的香气……

看着、闻着、触摸着山上的草草木木，听着一路上的风行树吟，蔺刚完全沉浸在大自然的宁静和美好中……两个多小时，似乎转瞬即逝。

学员们陆续回到室内，全场的能量与第一天很不同，沉静而专注。引导师海青笑着说，让你根据刚才的“行禅”，选择一个最触动你的事物或场景，写一首短诗。

“什么？写诗？”蔺刚的脑子停顿了一下，努力从一串串数字、高度严谨的运营状态，切换到一种模糊、感性的体验中。20分钟之后，“金融男”居然写出了一首自己都有些得意的咏物诗——

那一蓬嫩绿，
虽涉世未深，
却英气逼人！
沉浸于汪洋的绿海中，
却散发出别样的风情。
那一蓬嫩绿，
置身于蓝天沃土中，
既拥有天的宽广，
也传承了地的坚实。



领导者的自我超越（升级版）

那一蓬嫩绿，
摇曳在春风中，
顾盼在碧水旁，
掩不住的灵秀奔涌而出……



觉察时刻

在外部竞争和内心欲望的挤压下，人们经常感到能量不足，生命在慢慢枯竭。

你是否能感受到“生命能量”的起起伏伏？

什么时候你的能量充盈而美好？

什么时候你的能量低沉而灰暗？

你又如何去提升自己的生命能量呢？

“自我环”——萨提亚模式的经典工具之一，指的是，人的生命能量来自八个方面：智力、情绪、灵性、环境、互动、身体、营养、感官。假如：

我每天都有新的学习和成长，并有机会释放自己的创造力；

我能觉察情绪“传递的信号”，并吸取其中的宝贵资源；

我清楚自己将“成为什么样的人”，一直追寻生命的真谛；

我能感受到情境中的点点滴滴：温度、光线、空气、颜色、空间……在其中身心放松；

我拥有各种和谐或亲密的人际关系，并从中获得爱、欣赏和认可，不断被滋养着；

我的身体在健康的生活方式下，既强健、灵活，又充满了内在的活力和优雅的外形；

我还能运用“感官的魅力”，去看、听、闻、品尝、触摸，去体验“当



领导者的自我超越（升级版）

下的美好”！

那么，我们的生命能量将始终美好而充盈，那是一种“润物细无声”的滋养。

有一家酒店是我的最爱之一，只要有可能，我一般都会选择在那里开课。当初，我一推开酒店的旋转门，迎面就是一个高大、空旷的大堂，一排6米多的“山水屏风”印入眼帘，更令人惊喜的是，“一丝淡淡的清香”缓缓迎来，瞬间沁透了身心……培训室里，两面都是落地的外飘窗。上午，我们沐浴在灿烂的阳光下，体验和提升心理能量；下午，大家三三两两地围坐在窗台上，分析案例、碰撞火花……还有一台精致的咖啡机，一到下午，若隐若现的香气就不时地飘来。许多在这里上过课的学员，都对这里的氛围“很有感觉”。初秋的一天，我陪家人去颐和园，一入东门，醉人的桂花香扑面而来，我时不时探头到桂花树枝旁，贪婪地闻了又闻。当时我就想，假如这份甜美、悠远的香气能弥散在教室里……

小越

- 在行禅中：我看到，我听到，我闻到，我触摸到……我感受到自己与大自然如此亲近、融为一体。
- 人本来就是自然能量、宇宙能量的一部分，回归自然、感受美好，你将获得生生不息的能量。
- 我们的生命能量来自八个方面：智力、情绪、灵性、身体、营养、感官、环境、互动。记得常常补充能量啊！





相信并激发“人性的美好”

在人生的经历中，我们时常遇到一些愤怒或无奈的事情，比如背叛、欺骗、不公正、不负责任……

片段一：在一次管理团队的工作坊中，大家提到了一位“黑洞型”的高层管理者，全场许多人都有共鸣，还举出了另一些“遇到压力就躲的人”、“毫无诚信的人”、“扭曲的人”……坦诚是坦诚了，但大家在抱怨中似乎更加郁闷、更加无奈了。这时，一位女高管站起来说：

“我想问大家，我们是否坚信人性是美好的？”

“我们是否相信自己是有力量的，能够影响一些事情？”

“我们是否想过，除了抱怨、无奈之外，我们还能做些什么？”

几句话让全场陷入了沉思……转瞬间，大家的能量有了巨大的转变，关注点从“他不好”转向了“我们如何更好”、“我能做些什么”。一个个精彩的火花闪现了出来。

片段二：跨国公司的销售总监 Annie 带领着 1 000 多人的营销团队。她提到在“心领袖”工作坊中最大的收获是：体验到混乱是一个巨大的礼物。当面对不可预测的事情时，我和我的团队就会产生混乱。以前，我会否定自己有混乱，也会与出现混乱的人“划清界限”。现在，我“接纳并体验自己的混乱”，等慢慢平静下来时，我通常会问自己几个问题：

“混乱在告诉我什么？”

“我怎样可以做得更好？”

“他们在混乱中最渴望的是什么？”

“我怎么能更好地支持到其他人？”

在大多数情况下，当我问完这些问题时，新的想法就会出来了。另外，以前在面对混乱的时候，我都是教员工“做什么”“怎么去做”，现在，我会教下属“怎么去体验和管理混乱”。

片段三：在“引领人心的教练之道”这门课中，核心的教练流程是“教练钻石”，简洁而深刻的四步——联结、目标、探寻、行动。企业高管 Alan 在课后分享：我在实践中真切地感受到“联结”和“教练状态”的重要性——如何让他人感受到自己的专注、欣赏和信任。Alan 举了个例子：一次，下属王姐拟定了一份审计方案给我评审，我一看方案就发现了不少问题。这次，我强行按捺住自己的“1、2、3 解决办法”，静下心来和王姐聊了聊，用教练技术中的几个步骤：联结——肯定她及时交报告，还收集了特别详细的数据；探寻——通过一系列教练问题让她意识到问题所在，并自己找到了两种解决办法。经过这次教练式的沟通，王姐的方案很快就通过了评审，而且整个评审过程比过去节省了至少三个回合、两天时间。



觉察时刻

人们感知世界的方式非常不同。

在“等级模式”下，人们是“支配—服从”的关系——我“总是对的”，我凌驾于你之上、掌控一切。或者我“没什么价值”，我总是听从或依附于你。

在“成长模式”下，你我拥有平等的价值，我们既有彼此的独特，也在人性的深层相连。因此，我愿意好奇而欣喜地探寻“我们的不同”，如何彼此更好地支持，不断激发出人性更多的美好。

在萨提亚模式中，正向性的魅力无处不在。

任何情绪都有“丰富的信息”和“正向的资源”——“愤怒”是在说，我的期待未满足，以往的沟通方式要调整；“悲伤”是在表达，我很珍惜、很在意，心中有爱；“焦虑”是在提醒，我渴望成果，但过程不在我的控制中，我需要更多的支持……

任何观点都可以“添加”一些灵活度——从限制性、僵硬的观点，转变成开放性、包容的观点，从而支持人们更好地达成目标。

人性有许多美好的渴望是类似的，渴望着——爱、被理解、被肯定、被欣赏、被信任……这些渴望你是不断地从别人那里索取，还是从自己内心获得？当你不断地觉察和成长，不断地提升“自我价值感”时，你就能更多地看到人性的美好，并以各种方式呈现出人性的美好。

觉察一下你的信念系统，看看它们的“正向性”和“开放度”如何？

你是否相信每个人都是独特的，具有平等的价值？

你是否相信人性的美好？即便有时候遇到了一些阴暗的时刻。

你是否愿意去探寻和理解别人，即便他（她）和你如此不同？

你在以什么样的方式去激发人性中的美好？对自己，也对他人。

小越

- 你是否相信“人性是美好的”？你在以什么样的方式去激发“人性中的美好”？
- 当你不断地觉察和成长，不断地提升“自我价值感”时，你就能更多地看到人性的美好，呈现出人性的美好。
- 在“成长模式”下，你我拥有平等的价值。我们既有彼此的独特，也在人性的深层相连。

小行





绽放丰盈而优雅的生命力

——专访国际萨提亚大师玛利亚·葛莫利

一头银色的卷发上别着一个俏丽的发卡，一张智慧的脸上洋溢着温暖而快乐的笑容……沐浴在夕阳的金色余晖中，92岁的玛利亚·葛莫利与我们分享了生命中的一些感悟，关于生命力、人性、选择、亲密关系、学习与好奇……是的，她是国际知名的萨提亚导师，她是一位繁忙而智慧的长者，但她更是一个让我们充满好奇的人：为什么她能够拥有如此“丰盈而优雅的生命力”？

1. 关于生命力

问：您经历过那么多曲折的人生经历，依然保持着一种旺盛的生命力——不仅在世界各地学习、讲学（2012年3月，玛利亚在北京连续讲学10天），而且总是显得那样淡定和优雅，对新事物充满了好奇（她还是iPad的粉丝），对许多人而言简直是一个奇迹！您是如何做到的呢？

玛利亚：每天清晨，当我醒来的时候，我接触到自己的呼吸，知道自己还活着，感受到自己的生命力，我就充满了“感恩之心”——感恩我活着、能呼吸，还有能量。如果我哪天能量比较低，我就会体验一下我的身体、我的思想、我的感受，我问自己：“我怎么啦？”“我需要什么？”“我的身体在给我什么信息？”因为我知道，我的内在有

许多资源。当我自己澄清了，我就毫不犹豫地运用这些资源。如果内在有些问题，我就照顾它、处理它，与生命力联结。

问：所以说，您主要是平静地处理自己的“内在”，而不是忙碌地应对“外在”？

玛利亚：对，我为自己工作。比如，有时候我会累，我就承认我累了，可能最近太忙了，我需要处理一下，于是我会早点睡、吃点好东西。我学习“活在当下”，我不否认自己的感受，我累的时候不会说“我不累”。我接纳“当下的感受”，聆听身体传递给我的信息，这样能帮助我再有能量。我也在冥想中这样教大家。

当然，除了关注自己的内在，我也很在意情境。比如，在过去的几天里，我的能量很高，那是因为我睡得早，我可以呼吸到新鲜空气，我很爱这个团体和课堂上的氛围，这些情境的因素对我也非常重要。如果我不喜欢一些人、一些地方，我就会不参与，这些年我拒绝了不少人，我要照顾好我自己。

问：如果用一个比喻来形容您的生命力，那会是什么呢？

玛利亚：问得好！我的生命力像“美丽彩虹”的历程，每天它的色彩都在变。我认为生命力是有很多色彩的，当我快乐的时候就看到很多光亮的色彩；当我担心、害怕的时候，它的色彩就比较深；当我想到我的孙子、曾孙女时，我的彩虹马上就变得很美！当我感受到别人的生命力冉冉升起时，我的生命力也在闪闪发光。我认为如果我们在生命力的层次联结，我们可以体验到爱及喜悦。很多人问我，连续上那么多天的工作坊累不累？我说“不累”，当大家学到东西、大家有所改变时，我就感受到很大的能量。



领导者的自我超越（升级版）

2. 关于人性

问：您经历过那么残酷的战争、那么多人生的苦难，您怎么看人性呢？

玛利亚：基本上，我认为人性本善。其实，每一个人都曾是小婴孩，每一个小宝宝都很快乐，充满了生命力及一致性。奇怪的是，我们长大后，常常觉得不快乐，与自己及他人失去联结，我们的成长是在家庭、社会及文化中的学习历程，我们在家庭中学到价值观、感受、规条，如何沟通，如何面对彼此间的差异，如何与他人联结。我们可以在家庭中学习重视自己，更加的人性化，欣赏我们彼此的生命力。如果我们养育下一代重视自己及他人，在那个层次上与人联结，这个世界就和平了。

现在，我看到很多中国人都在努力学习“以最好的方式养育孩子”。

3. 关于选择

问：您在工作坊中反复向学员提到“他们可以选择改变他们的生活”，但在现实生活中，很多人觉得“我没得选”，或者“我没有力量去选择”。对于选择，您有什么建议吗？

玛利亚：这不是有没有选择的问题，而是他（她）“认为没有选择”，这需要一个学习的过程，他们需要成长及相信自己。我猜，有的人认为，他们唯一的选择就是遵从父母或学校的期待。父母往往出于好意，他们以为做了最好的选择，有的家长在孩子刚出生时就帮孩子选好道路了，但是家长的梦想不见得适合长大了的年轻人的渴望。很多父母基于自己的人生经历而为孩子们做最好的选择，但年轻人往往渴望有选择的自由。

在孩子们成长的过程中，父母要“鼓励他们看到更多的选择”、“教

导他们一些必要的界限也很重要”。在这方面，我有个比喻——要教孩子飞，要尽可能地让他们自己展翅，自己体验。家长已经提供子女们拥有自己的资源、价值观及工具，也要允许子女决定将来要做怎样的人，决定自己保持成长的机会及选择。

4. 关于亲密关系

问：人们都渴望在亲密关系中获得滋养。您认为，如何获得并保持亲密关系呢？

玛利亚：这需要双方都付出努力，因为夫妻各自从自己的原生家庭学习。他们带着不同的生活模式、不同的观点和期待进入新的关系，多半的人没有在家中学习到真正的亲密。亲密关系意味着我们彼此分享脆弱——害怕、焦虑、感受等。在亲密关系中，彼此不掩饰、不玩“游戏”，两个个体都需要学习——“心”与“心”的联结，彼此尊重和接纳。

问：夫妻经常在分享感受的时候，变成了互相指责，如何把握好这个度？

玛利亚：这是一致性沟通的困难。当我告诉你“我感到生气”，和说“你让我很生气”，是不同的表达。前者是“我为自己的感受负责任”，后者是“我要你为我的感受负责任”。而一致性沟通都是从“我”开始的，我对自己的感受、想法和期待负责任。

5. 关于学习和好奇

问：您一辈子都在学习和实践。我很想知道，这种“终身学习”的背后是什么动力？

玛利亚：因为我好奇，我对什么东西都有兴趣，想要学习的太多了，总是有新的话题。我对人非常感兴趣，而我学得越多，我就对人有更多、更深的了解。



领导者的自我超越（升级版）

问：您曾经说过，“我爱我做的事，不认为那是工作。我遇到的每一个人都是个谜，也是一份礼物”。您遇到过那么多的人，如何始终保持着对人的好奇心？

玛利亚：因为每个人都是独特的，虽然他们有很多相似的地方，但是每个人的背景、经历、兴趣都是独特的，每个人都是个谜！我对人知道得越多，就越能发现人际间有多少相同和不同。比如，我们都知道爱、愤怒、恐惧等感受，但在当中有许多变化。比如，每个人都有愤怒的感受，但愤怒有不同的层次，每一种愤怒背后的渴望也不同。这不是很有趣吗？真的，每个人都是一个有趣的谜！而我们可以在每个人身上发现珍宝及黄金。

问：我发现自己对别人“评断”多、“好奇”少，怎样才能多一些好奇呢？

玛利亚：当你有许多“评断”的时候，你就无法“好奇”，就失去了许多可能性。我也曾经有许多“评判”，但是常常听到朋友的反馈，“你又在评判了”……慢慢地，我少了评判，多了好奇，这让我的生命充满了乐趣。



觉察时刻

在我与玛利亚探讨生命力、人性、选择，这些重要而略显深沉的话题时，我一直沉浸在她那恬静、温暖而专注的眼神里，感受着她那鲜活而旺盛的生命力。

玛利亚“很爱自己”。她会随时倾听身体和内在的声音，好好地接纳和照顾她自己。她会每天吃自己喜欢的巧克力、甜点，去自己喜欢的餐厅享受。她会选择多呼吸新鲜的空气，她会选择与认真学习、愿意改变的人在一起，激发彼此的生命力。在采访后，她很认真地告诉我们：“上了一天课，现在太丑了。等明早我休息好了、化好妆，咱们再拍照吧。”

玛利亚“很坦然地面对自己的脆弱”。我问她，为什么您在这样的年龄还能保持这种美丽和优雅？她笑笑说：“在过去的几年，我的生命中没有什么悲惨的事情发生。我不知道如果我的家人发生些什么，我会怎么样，这个是最担心和害怕的事情。”玛利亚在她的自传中曾提到，与她相濡以沫几十年的丈夫去世时，尽管自己已经是一位资深的心理咨询师，但也抑郁了好几年，因为“他对我的生命太重要了，我需要一些时间走出来”。

玛利亚很坚信生命的顽强，继续在探寻生命历程中的各种资源，激发生命力中的光亮。作为萨提亚模式几十年的传播者，她用自己展现出来的生命力印证了自己的信念：生命原本就是如此的丰盈与美丽！

（写于2012年3月）



领导者的自我超越（升级版）

后记：

2014年3月底，我和另外200多位学员一起，参加玛利亚的新书《大象在屋里》发布会。这位94岁的神奇老人依然那么优雅、从容，那张饱经风霜的脸上洋溢着慈爱的微笑，闪烁着好奇的神色。在席间，她还时不时地站起来，用相机对着观众和学员们拍几下。

玛利亚清晰地界定她工作时的状态：让我用河流来做比喻，我和案主之间有一条河，我需要越过这条河与他们相遇，但在他们和我之间仍然保持着清楚的界限。

玛利亚温和地分享自己的成长历程：49岁时跟随萨提亚女士学习心理学，93岁时完成《大象在屋里》。重要的是，永远不要COPY（复制）别人，而是在学习中跟随自己的心，发展出你的信念系统，并成为独特的你！

再回首，激发能量

问题不是问题，如何应对才是问题。当我们的生命能量充足时，我们会拥有更稳定的情绪、迸发出更多的火花，做出更负责任的行为。生命能量何来？我们生而有之，它不仅仅属于自己，更属于宇宙。因此，人与人在深沉的能量层次上，永远是有所联结的。

生命能量只能体验和联结，无法言说。那种宁静、舒适，或者激情蓬勃的能量，可以来自许多时刻：

- 当你欣赏和爱自己的时候。
- 当你与恋人相拥而坐、诉说心声时。
- 当你与挚友开心畅谈、如沐春风时。
- 当你握着婴儿的小手，感受着她的温软和芬芳时。
- 当你从身边人的眼神中感受到关爱、欣赏或信任时。
- 当你倾听一首令人心醉的乐曲、欣赏一幅赏心悦目的画作时。
- 当你沉浸在奔涌的浪花中、宁静的森林中，或者壮丽的落日中……

【定风波】

莫听穿林打叶声，何妨吟啸且徐行。
竹杖芒鞋轻胜马，谁怕？一蓑烟雨任平生。
料峭春风吹酒醒，微冷，山头斜照却相迎。
回首向来萧瑟处，归去，也无风雨也无晴。
(宋·苏轼)



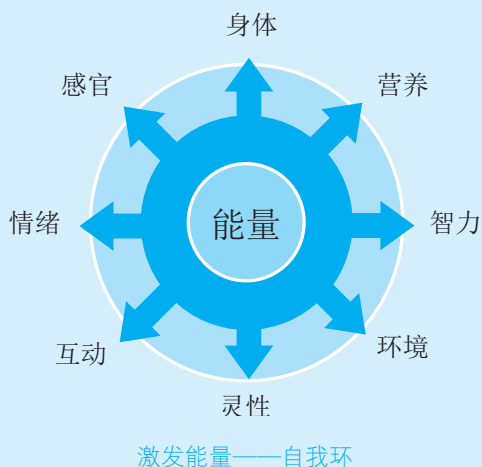
领导者的自我超越（升级版）

多么豁达、多么乐观！一个人拥有如此充沛的生命能量，面对任何困境和坎坷，都会潇洒前行。

生命能量是什么？在萨提亚女士的一篇文章中做了有趣的比喻：想象一下，在每个人的内部都有一个能量中心，负责维持生命，并与一个宇宙能量的源头相连。每个能量中心都有一个“能量发动机”，而在发动机内有很多“阀门”，用来控制人的能量数量、速度和传送方向。比如，知识、思维，我们对于自己的感受和看法，我们的身体语言和活动等。

在萨提亚模式中有一个经典的工具——自我环，生动地诠释了一个人的八个能量源：身体、营养、感官、情绪、智力、环境、互动、灵性。这八个部分具有同等的价值，彼此联系和依赖。假如把它们分成三个维度，便可以从“身心灵”三方面提升自己的生命能量。

- 身——补充营养、强健体魄、增强美好的“感官体验”。
- 心——稳定情绪、启发智力。
- 灵——感受生命意义、建立人际互动、体验情境要素。



【自我超越】

请你利用下面这个简单的表格，觉察一下自己在“激发能量”方面的现状：哪些是我做得不错的？哪些是我需要进一步改善的？

“身心灵” 的能量	我的 5 分现状	我的 1 分状态	需要进一步改善的
身	1. 我很注意补充营养 2. 我会通过各种方式锻炼身体、强健体魄 3. 我时常会有美好的感官体验：眼睛看到、耳朵听到、鼻子闻到、嘴巴嗅到、四肢触摸到	1. 我不太注意营养 2. 我很少有时间锻炼身体，我的身体虚弱或已经处于“亚健康” 3. 我很少体验五官的感受，它们只具备“功能性”，许多事物都是过眼烟云	
心	1. 我能保持比较稳定的情绪，或者善于调整情绪 2. 我经常通过学习和交流来提升头脑的智慧	1. 我的情绪很不稳定，或者发泄情绪，或者压抑情绪，我经常受困于情绪的干扰 2. 我学习和交流的机会很少，我的智力发展似乎已经停顿了	
灵	1. 我在生活中清晰并能感受到生命的意义 2. 我建立了良好的人际互动，并能从中获得滋养 3. 我能从情境的各种要素中受益：光线、空气、温度、湿度、颜色、气味、空间……	1. 我很少去思考生活和生命的意义，也没兴趣去了解 2. 我的人际关系挺糟糕：在家里、在公司中都要面对那么多的矛盾，郁闷 3. 我所处的生活和工作环境都不太好，我在其中感到狭小、憋闷、昏暗	

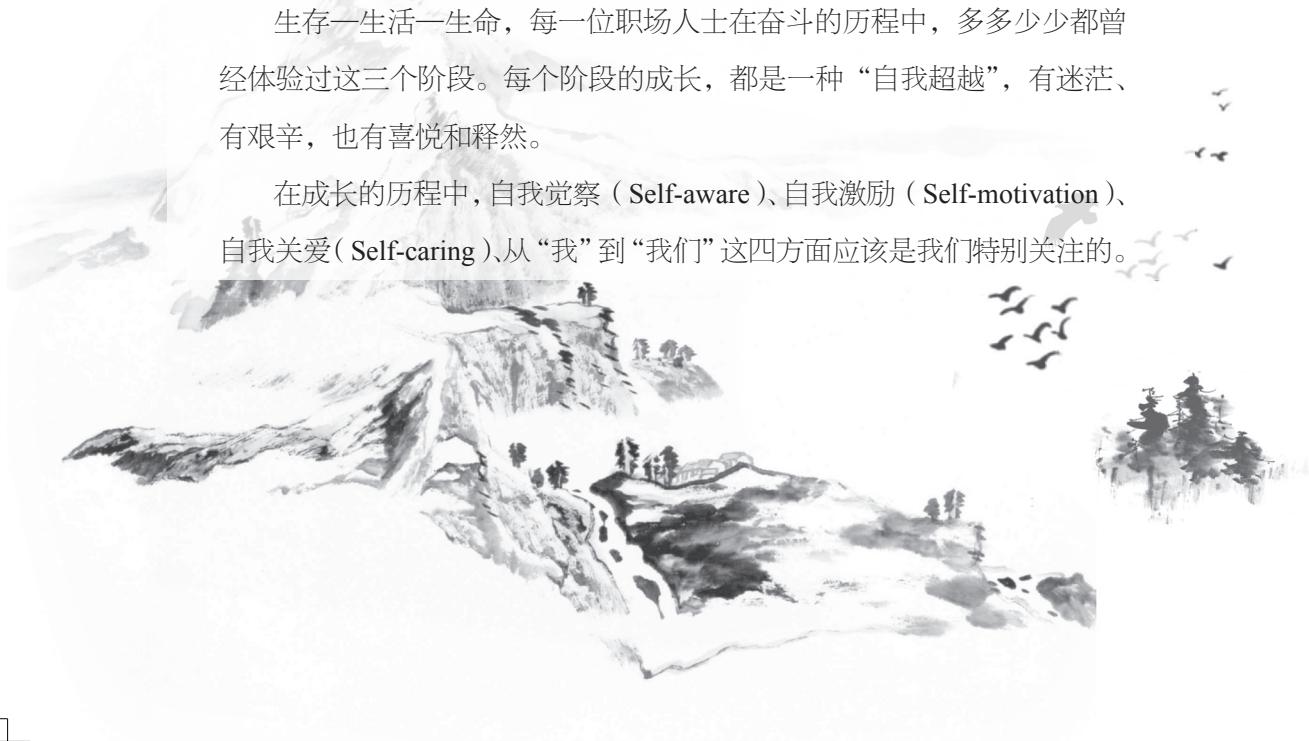
第7章

由内而外，超越自我

自我超越是一个由内而外、由己达人的历程：“觉察”了自己的内在心理，才能更深入地洞察和影响他人。“联结”了自己的生命能量，才能呈现出“温和而坚定”的状态。“激发”了自己的激情和创意，才能持久地激励团队，去面对各种挑战和不确定性……

生存—生活—生命，每一位职场人士在奋斗的历程中，多多少少都曾经体验过这三个阶段。每个阶段的成长，都是一种“自我超越”，有迷茫、有艰辛，也有喜悦和释然。

在成长的历程中，自我觉察（Self-aware）、自我激励（Self-motivation）、自我关爱（Self-caring）、从“我”到“我们”这四方面应该是我们特别关注的。



自我觉察

有一本很有趣的书——《盔甲骑士》，讲的是一位威名远扬的骑士，身披闪耀的盔甲，随时准备去铲除作恶多端的恶龙，拯救遇到险境的少女……某一天，骑士蓦然惊觉，生锈的盔甲再也卸不下来了，不仅将自己与家人隔离了，而且成为生活中巨大的累赘。从此，他开始了漫长的“发现自我”的历程……对于这个寓言故事，李嘉诚先生感慨道：“骑士习惯了成功，没有意识到盔甲已经开始生锈，也忘记了盔甲虽然标榜着成功，但盔甲中的他，才是真正创造成功的人。”

有 20 余位激情四射、锐意创新的企业家，他们在不同的行业已经取得了巨大的成就。每两个月他们相聚一次，不是商议经济形势，也不是探讨合作机遇，而是在一起“互相照镜子”，发现彼此的盲点，探寻心灵成长之道。其中的一位企业家笑言：每次，由一位朋友分享最困扰自己的一个问题，我们其他人就像老中医一样，帮他觉察和分析，有时候忽然顿悟，其实问题背后深层的症结，自己也曾遇到过或正在经历着。

自我觉察可以说是一个人成长、不断超越的第一步。自我觉察可以帮助我们发现自己的盲点，清晰“自我认知”，从而找到改进的方向。作为职场上的佼佼者，相信你已经足够聪慧、坚定，有行动力，只是需要向内觉察，激发出更强大的心理资本。

自我觉察什么？在心理学的萨提亚模式中，有一个经典的“冰山”模型，简练而深刻，揭示了觉察的几个维度。



领导者的自我超越（升级版）

你是否能敏锐地觉察到各种情绪？愤怒、无奈、失望、焦虑……面临着快速的市场变化、复杂的组织变革，以及一系列不确定因素，这些情绪总是此起彼伏。

你是否能转化和善用各种情绪的能量？每一种情绪的底层都蕴含着丰富的信息，当你接收了这些信息，转化了情绪的能量，就能受益于而不是受困于情绪。

你是否觉察到自己一些“非理性、扭曲的观点”？这些观点让你的情绪波动、人际关系紧张，甚至离自己的目标越来越远。“觉察”之后，“转变”将至，我们就能拥有更“开放、灵活的观点”，从而有效地达成目标。

你是否觉察到自己一些“未满足的期待”？深入探寻之后，你会惊讶地发现，其实自己还有更多的、深藏的期待，它们时常扰动着自己的心理能量。觉察更多的期待，学会处理“未满足的期待”，洞察期待背后的“渴望”……管理好自己和他人的期待，正是领导艺术的体现。

你是否觉察到自己内心的渴望、人性共同的渴望？针对不同的团队成员，从他们的各种言行中，你是否能洞察到他们内心的渴望？从渴望层面“联结人心”、“激发能量”，你会呈现出独特的领导魅力。

真的，觉察是改变的开始，是提升“自我领导力”的关键。有方向感、行动力的领导者从自我觉察开始，将获得新的自我超越。

自我激励

在前面的章节里，我们从情绪、观点、期待、真我和能量五个维度，体验了“自我超越”的历程。细心的你或许已经发现，有了深入而细腻的觉察，你就能从情绪、观点和期待中发现更多的正向资源，也能更加清晰“心中的锚”，体验到丰厚的生命能量，让“自我激励”生生不息。

我曾经上过一些自我成长、心理领导力方面的课程，我觉得最大的收获是明确了两个“V”。

第一个V是Vision（愿景），体验性地描绘出“愿景”——在我的心目中，未来最美好的我是什么样的？我把时间轴拉远了30年：那时的我会是什么样子，我在做什么，我在说什么，我和什么样的人在一起，我们在为哪些目标而努力……慢慢地，一幅画面越来越清晰：30年后的我，会是一个淡雅和润的老太太，怀着“助人成就幸福和卓越”的梦想，不断实践着心理学在企业 and 组织中的应用，在世界各地交流、授课、体验人生……

第二个V是Value（价值观）。在我迷茫、纠结、举棋不定的时候，依靠什么做选择？我内心真正想要的是什么？以前，我只是大略知道自己的价值观，有一大串儿——正直、创造、关爱、自由……在一次“心领袖”体验坊中，我通过深入的觉察和反思，终于清晰了自己的核心价值观。在随后的几年中，如何转变职业生涯，如何创造和把握事业机会，我都更加自如而坚定。



领导者的自我超越（升级版）

在自我激励中，还有几个方面是蛮重要的。

“我”和“我的外在”是不同的：即便我做的事情尚未达到目标，即便我的成就有时高、有时低，但我是足够好的、我拥有独特的价值。“心中的我”始终拥有高自尊、高价值感，“外在的我”不断在实践中精进。

我的能量“锚定”在哪里？是在别人的情绪里、别人的看法中，还是在别人的期待中？如果我清晰了自己的愿景和价值观，就能将“能量”稳稳地锚定在心中，就会更加专注、平静，更容易实现自我。

我的信念是否“正向而开放”？人们常说，信念决定了言行，进而形成习惯、改变命运。请试着问一下自己：在怀疑的时代我是否还有信仰？在抉择的时刻我是否能坚守信念？在变革中，我能否将自己的信念传递给团队成员，能否将“我的信念”与“我们的信念”融合在一起？

在新东方成立 20 周年的演讲中，俞敏洪老师充满激情地说：我坚信，人与人之间的关系是以“信任”和“诚信”为基础的；我坚信，中国未来的进步将以人格的“尊严”和“自尊”为基础——尊严就是让别人能够看得起你，自尊就是你自己看得起自己。

这份坚信是“自我激励”的源泉——我信任自己、尊重自己，清晰自己的价值观和未来的愿景。这样，我们的路才会走得更长、更稳，能够看到更精彩的风景。

自我关爱

假如说，一个组织是一棵枝繁叶茂的大树，领导者就是那颗“坚实的种子”，源源不断地为枝叶提供“生命的养分”。可是，这颗种子由谁来滋养？

面对各种压力、风险和不确定性，领导者仿佛一位“坚定的舵手”，既要在风雨中把握方向，还要在纷争中毅然决策、在混乱时安定人心。可是，舵手的心理能量从哪里来？

对于每一位领军人物、每一位管理者而言，“自我关爱”是特别需要补充的一门人生课。试着问问自己：

我能够充分地“欣赏和肯定”自己吗？

我是否意识到并能够接纳“自己的有限”？

我在痛苦时，能否允许自己呈现出“脆弱的一面”？

我是否能觉察到自己的“生命能量”在起起伏伏？

假如，按照1～10分来衡量，我觉得自己目前的生命能量有几分？

假如，我觉得身心疲惫、焦躁不安，可以从哪里补充生命能量呢？

假如，我在支撑着一个团队、一个组织，越来越感到力不从心时，我是否能暂时停下匆忙的脚步，给自己留一点“寂静的时刻”，让自己体验一下“自我关爱”？

在人生的一趟趟列车上，尽管时刻表不同，沿途的停靠站不一样（正如不同的职业生涯），但最后的终点站都相同。既然如此，你还不不如好好地体验旅途中的每一分钟：欣赏一下沿途变幻莫测的风光，结



领导者的自我超越（升级版）

识一批神态各异、谈笑风生的旅伴，享受每一次用餐、闭目养神的时光，还有，随着列车的韵律，好好地感受那份放松和愉悦……

有一天我看到一篇文章，提到现在的职场精英特别擅长“设定目标，搭建模型，势如破竹地推进，推土机般地碾压过别人的生活和自己的心灵”。从这段短短的文字中，我似乎看到了自己和许多朋友的影子，我们从小到大，一直在自我激励、自我奋斗的历程中。只是——人生在激昂的交响曲之余，也需要一段舒缓的小夜曲。花一些时间去“自我关爱”吧，好好地倾听和抚慰自己的心。慢慢地体验你本来就有的生命能量，他们只是由于各种原因被“卡住”了。

情绪、智力、身体、灵性、营养、感官、情境和互动这八个方面是你生命的“自我环”，释放出它们的能量，你的生命将拥有更加绚丽的光芒。

从“我”到“我们”

片段一：面对失望、恐惧和迷茫，你是拒绝它、压抑它，还是能够深入地体验和转化它，探寻出“情绪深处的智慧”？在一次领导力工作坊的团队雕塑中，一位管理者提到了心中蕴含的“不屑”和“愤怒”——对一些不负责任的人、不专业的人。随后，我们从“不屑”和“愤怒”中看到 he 有很高的期待、宏大的愿景。那么，这位管理者如何能够更主动、更耐心地沟通？如何能够深入了解员工的期待？如何给予员工更多的信任和肯定？或许，从觉察自己的情绪到洞察团队成员的情绪，管理者能释放出更多的心理能量。

片段二：一位高层管理者在谈及“心理资本项目”的收获时，深有感触地说：我在工作中应用最多的是“人的冰山”，并将之扩展至“组织的冰山”。我会从一些现象，比如，店面员工的态度不好，探寻公司的深层原因——他们是缺乏“安全感”（工作稳定）、公平性（利益获得）、参与性（是否有合理的渠道表达心声），是缺乏“相应的工作技能”（需要更落实的培训、督导），还是缺乏“认可”和“鼓励”（来自管理者）？

片段三：在一次“变革”主题的工作坊中，管理团队列出了关键的变革举措：包括变革的愿景、变革中的组织架构、业务重组、沟通机制等。我问各位管理者：你们探寻和处理过变革中的“心理动力”吗？

管理者的“内在冰山”是怎样的——你对变革的意义认同吗？你对变革有信心吗？你面对变革中的混乱有什么感受？你怎样看待离开的（留下的）员工？你对他们有什么期待？你是否想过他们对你有什么期



领导者的自我超越（升级版）

待？你如何应对阻力和不确定因素？

员工的“内在冰山”是怎样的——他们有哪些情绪？他们有哪些期待？离开的人有什么渴望（被尊重、被认可）？留下的人有什么渴望（归属感、信任、支持）？

在变革期间，团队中的“正向资源”有哪些？团队中的“深层暗流”是什么？每一个人可以发挥哪些“影响力”，对组织系统、文化氛围有所改变？

假如，一个人的“内在冰山”在某个“点”有所觉察和改变——不论是浅层的行为、感受、观点和期待，还是更深层的“渴望”和“生命能量”，那么，他（她）的心理能量就会发生系统性的变化，而且这种“由内而外”的变化具有深远的影响力。

假如，一个团队中的任何一个人发生变化——不论是高层的管理者，还是基层的普通员工，这个“团队的冰山”都将发生系统性的转化，只是速度有快有慢。因此，让我们增强自身的能量（影响力）吧——人的能量高低与职位无关，人人都可以成为 **Energy Leader**！

让我们一起体验成长的历程——不断地“自我觉察”、“自我激励”，好好地“自我关爱”，不断从“我”拓展至“我们”，让生命的能量传递得更深远。

后 记

当我如释重负地写完书稿，与我的一位老师分享时，她发邮件问了我几个问题：

这本书对你生命的意义是什么？

你现在的心情如何？

与第一本书相比，你在创作中有什么不同的视角、不同的感悟？

当时我只是在匆忙中看了看，无暇深入思考。某一天清晨，这几个问题再次跃入我的脑海中，一些感受和思绪也慢慢地浮现出来：

这本书见证了我心智成长中的许多时刻，也让我更深地感受和理解了人性。在体验一个个低落、迷茫和恐惧的时刻中，我深切地感受到了斯科特·派克所说的，“人生唯一的安全感，来自充分体验人生的不安全感”。同时，我也更坚定了萨提亚模式中的几个信念——关乎“改变”和“成长”。

- 改变总是有可能的。即使外在的改变有限，内在的改变仍然是可能的。
- 无论环境如何，我们拥有所需的一切内在资源，以便成功地应对



领导者的自我超越（升级版）

和成长。

- 感受是属于我们的：我们都拥有它们，而且可以学习如何驾驭它们。
- 问题不是问题，如何应对问题才是问题。
- 我们因相同而联结，因相异而成长。

在写本书的时候，我的心情经历了感恩、忐忑和释然几个阶段。最初，我很感恩生命中给了我一些艰难的时刻，也感恩那么多朋友的信任，分享了他们生命中的困惑和成长。随后，我有一些担心，这些内在的成长历程会不会过于艰辛和孤独，让许多人望而却步？慢慢地，我释然了，人们拥有足够的生命能量和智慧，总是会选择最适合自己的成长道路，任何方式、任何时刻都是可以的。

与第一本书相比，本书多了一些更深入、细腻的探寻。有些问题在探寻中有了解决思路，有些问题只是多了些觉察，看到了新的可能性，还有一些问题不断浮现，将是一生中的命题。回顾这一年多的写作过程，我还是会有困顿和焦虑，但也有了更多的沉静、等待和接纳，更能从“内心的感悟”去陪伴每一位朋友。

本书能够如此快地问世，多少与另一本书有关。在《成为教练式的领导者——激发心理资本》出版后，我收到不少读者的反馈，他们说，从众多案例中感受到了另一种领导力的魅力，关注员工的心理能量，激发人性中独特而美好的部分。同时，一些管理者也很坦诚地分享，要具备开放而坦诚的状态，尤其是在巨大的压力和风险下，是一件很不容易的事情。为了寻找“内心的定力”，许多人已经开始了执着的探寻，沿着不同的道路：国学、参禅、灵修、宗教、心灵成长……道不同、志相近，人们都是为了超越外在的沉浮，去追求更美好、更真实的自己。

近十年来，人们在追逐金融资本、社会资本和人力资本之外，也

越来越关注心理资本——如何让自己变得更加自信、乐观和坚韧，对未来充满希望，充分发挥自己的心理能量？于是，我欣喜地看到，心理学越来越多地融入人们的生活、工作和自我成长中。

2013 年，当中关村人才协会“心理资本委员会”成立时，众多职场人士积极参与，大家愿意共同去实现——个人“身心成长”，家庭“幸福和谐”，以及企业“不断卓越”。这恰恰吻合了我们中国的传统文化：修身、齐家、治国、平天下。

可见，一切从小到大的成长，关键的起点来自我们的内心。而自我超越正是一个不断觉察盲点、突破局限、磨炼心智的过程。我很感恩，能够与一些朋友相伴成长，也愿意将其中的一些片段和感悟与更多的朋友分享。因为，在自我超越的历程中，既需要个人的勇气、执着和真诚，也需要他人的理解和关爱；因为，在更广袤的宇宙能量中，我们是彼此相连的。

致 谢

本书的底蕴来自心理学“萨提亚模式”。在实践和写作中，我心中时常感恩这位逝去的心理学大师——弗吉尼亚·萨提亚女士，她用温暖的能量激发着“生命的美好”，用诗意的语言诠释着心理学的博大精深。

此外，在我不断的学习和成长中，我还要特别感谢萨提亚领域的几位恩师。

John Banmen 博士，在他三年多的教导和鼓励中，我的视野越来越广，心理能量也越来越稳定。在我信心不足的时候，他理解地说：“我在印度灵修了几个月，突然有一天发现，我知道的原来如此少。”在我刚刚走出困境时，老人家的幽默更是一剂良药：“看到你这么明朗，我们今天不需要心理咨询了，需要喝酒庆祝一下！”

Angie Dairou 女士，在她的指引下，我不仅清晰了自己的核心价值观，而且坚定地完成了职业转型，将心理学融入企业管理中，为更多的个人和团队提升心理资本。

沈明莹老师，她的那句话“为我们苦难的中国人做点事”，总是让我感动得热泪盈眶，也深感责任重大。她那柔和的眼神中，总是散发着无尽的接纳、理解和关爱。

魏敏老师，以她的温暖和宽容激励着我，时常细心地提醒我“不断地自我成长”，在发挥头脑的优势时，更多地体验“内心的能量”。

我真心地感恩几位朋友，他们在我艰难挣扎的日子里伸出了温暖的手。

巴彤，在我陷入困境的时候“第一个”出手相救，不仅在百忙中挤出时间化解我的心结，更是寻找各种资源支持我。

陈群，在一次次坦诚的交流中、一个个温暖的短信中，我们联结得越来越深。“陈大夫，你是我生命中的贵人！”

陈晏，在我脆弱的时刻，你那么沉静、全然地陪着我，分享内心的疼惜和关爱。

陈燕大姐，陪伴我成长了20多年的“忘年交”。在我心里灰灰的时候，你时不时地鼓励我：“Cindy，你已经很棒了，给自己放松放松。这周末带着小宝去我家园子吧……”

我要感谢在工作中、学习中交往的朋友们。

从曦，一位外表文弱、内心坚定的女子。她对人的敏感和关爱，时常给我意外的惊喜。她那不断闪现的灵感，是我写作中宝贵的资源。她的出现，更是我生命中相遇的 **Soul Mate**（灵魂伙伴）。

程原，我曾经的老板和合作伙伴。每次和她交流时，我都从她的敏锐和果断中深感“成长无止境”。她是我心目中理想的国际化女性高管。

凯云，一位温和而知性的管理者。在一个个创新的人才培养项目中，在一份份精美的电子杂志中，我体验到了人性中的温暖和激情。

刘荣，一位勤奋好学、睿智而充满正能量的管理者。我虽然和她见面不多，却从她发起的“进步的力量”和“温柔的力量”微信群中汲取着能量。



领导者的自我超越（升级版）

王岩，人大培训学院的资深老师。每一次见面，他都会分享最近的学习心得，或者送我一本书籍。在他发起的“知行合一”学友会中，汇聚了各个领域的专家和众多好学者。

小兵，我的 MBA 同学，他在一家国企中任高管，待人谦逊，思维缜密。我很感谢他对我第一本书的启示和反馈，“书的思路不错，还欠一些成熟和练达”。

夏晶，我的中学同学。在一次中学同学聚会中，有人揭发他：“夏晶买了你几十本书，送我们每人一本，还逼着我们分享心得。”他嘿嘿一笑说：“写得不错，继续写吧。”

我还要感谢几位朋友，在我写作期间的大力支持。

朱琼老师，《世界经理人》杂志的副主编。在她的鼓励下，我在“世界经理人”网站上开设了专栏“内在领导力”，本书中的几个案例就来自那个专栏。正是那个不经意的起点，开启了本书的历程。

宗媛，我的 TTT 学友，在她优美而贴切的润色中，贝曼老师的推荐序被呈现得如此传神。在三年的共同学习中，我们相遇的“时间”不多，“品质”很高。

晋晶，电子工业出版社的副主编。在一次偶然的沙龙中，我们碰撞了一些领导力方面的心得。随即，她认可了本书的创意，并确认了高效的出版流程。

吴亚芬，本书的第一任责任编辑，她总是那么谦逊而体贴。2013 年年底，她温和地提醒我：“假如您的写作进度有变化，请随时告知我，我们会调整相应的市场策略。”

刘淑敏，本书的第二任责任编辑，她在繁重的任务中接手了本书。我们在探讨书中的各种细节之外，还畅聊了自家酸甜苦辣的育儿经。

我尤其要特别感恩——我拥有如此幸福的“家庭支持系统”。

首先要感恩家中的四位老人：他们在花甲之年，不仅任劳任怨地帮我照顾孩子，还用各种方式照顾和鼓励着我，也容忍着我“偶尔爆发”的坏脾气。

其次要感谢千里之外的大伯，他五十多年专注研究曹禺和莎士比亚，不仅著作丰厚，而且非常谦逊和勤奋。大伯如今 70 多岁了，依然笔耕不辍，他是最亲近的“精神偶像”。

再次要好好感谢老公，虽然他像“空中飞人”一般四处奔忙，但还是时常给我提供素材、贡献想法，或者把我从“风花雪月”里拽回到“严谨务实”中，或者谆谆教导我，不仅要学到、悟到，更要做到。

特别地，我要感恩一位“小天使”，她在我们结婚 10 年之际飘然降临。我想对亲爱的女儿婷婷说：“宝贝儿，正是因为你，我才有缘进入心理学，开始了自己的心灵成长之路。还有，你那些甜蜜的话、温暖的亲吻，让我感受到了许多幸福的时刻。”不夸张地说，表达爱、分享感受——女儿是我生活中最好的榜样。

最后，我还是忍不住要欣赏一下自己的创新：将心理学应用于管理实践中，将教练技术融合于心灵成长和领导力提升中，还把自己“未了的文学情”融入写作中。我还想欣赏一下自己的勤奋，我记得妈妈从小告诉我要“笨鸟先飞”，几十年来我一直是个“早起鸟”，一直在笨笨地飞。

曹宇红

参考文献

第 1 章

- 彼得·圣吉, 奥托·夏莫, 等. 第五项修炼·心灵篇 [M]. 张成林, 译. 北京: 中信出版社, 2010: 124-126.
- 斯科特·派克. 少有人走的路 [M]. 于海生, 译. 吉林: 吉林文史出版社, 2007: 26.
- 比尔·乔治, 彼得·西蒙斯. 真北 [M]. 刘祥亚, 译. 广州: 广东省出版集团, 2008: 141.

第 2 章

- M·斯科特·派克. 少有人走的路 [M]. 于海生, 译. 吉林: 林文史出版社, 2007: 41-45.
- 弗吉尼亚·萨提亚, 约翰·贝曼, 等. 萨提亚家庭治疗模式 [M]. 聂晶, 译. 北京: 世界图书出版公司, 2009: 143-147.
- 麦基卓, 黄焕祥. 懂得生命 [M]. 陶晓清, 等, 译. 深圳: 深圳报业集团出版社, 2007: 149-150.

第 3 章

- 史蒂芬·柯维, 丽贝卡·梅里尔. 信任的速度 [M]. 王新鸿, 译.

北京：中国青年出版社，2008：81.

- 罗伯特·迪尔茨. 语言的魔力 [M]. 谭洪岗, 译. 北京：世界图书出版公司，2008：39.
- 大卫·赛尔旺-施莱伯. 痊愈的本能 [M]. 黄钰书, 译. 北京：中国轻工业出版社，2010：120-122.
- 莱曼·W. 波特, 等. 激励与工作行为 (第7版) [M]. 北京：机械工业出版社，2006：6.
- 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学 (第12版) [M]. 李原, 译. 北京：中国人民大学出版社，2008：161-162.
- 布琳·布朗. 脆弱的力量 [M]. 杭州：浙江人民出版社，2013.

第4章

- 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学 (第12版) [M]. 李原, 译. 北京：中国人民大学出版社，2008：399-400.
- 安娜·劳里. 管理者的心理课 [M]. 周景刚, 译. 北京：机械工业出版社，2010：148-149.
- 麦基卓, 黄焕祥. 懂得生命 [M]. 陶晓清, 等, 译. 深圳：深圳报业集团出版社，2007：149-150.

第5章

- 斯科特·派克. 少有人走的路 [M]. 于海生, 译. 吉林：吉林文史出版社，2007：178-183.
- 比尔·乔治, 彼得·西蒙斯. 真北 [M]. 刘祥亚, 译. 广州：广东省出版集团，2008：135.

第6章

- 史蒂芬·柯维. 高效能人士的第八个习惯 [M]. 陈亦明, 等, 译.



领导者的自我超越（升级版）

北京：中国青年出版社，2010：30-31.

- 弗吉尼亚·萨提亚，约翰·贝曼，等．萨提亚家庭治疗模式 [M]. 聂晶，译．北京：世界图书出版公司，2009：254-257.
- Stuart Piddocke. 自己 [M]. 梁定安，译．香港：香港沙维亚人文发展中心，2013：22.
- 麦基卓，黄焕祥．懂得生命 [M]. 陶晓清，等，译．深圳：深圳报业集团出版社，2007：208-210.

第7章

- 罗伯特·费希尔．盔甲骑士 [M]. 温旻，译．北京：中信出版社，2009.
- M·斯科特·派克．少有人走的路 [M]. 于海生，译．吉林：吉林文史出版社，2007：32-33.
- 弗吉尼亚·萨提亚，约翰·贝曼，等．萨提亚家庭治疗模式 [M]. 聂晶，译．北京：世界图书出版公司，2009：12-13.
- 麦基卓，黄焕祥．懂得生命 [M]. 陶晓清，等，译．深圳：深圳报业集团出版社，2007：7-8.

读者调查表



亲爱的读者：

当您看完这本书之后，或许有兴趣更深入、全面地了解“心理资本提升之道”（Psychological Capital Upgrade, PCU）。近些年来，齐家盛业结合萨提亚模式和积极心理学的精髓，不仅致力于研究和推广心理资本的运用，而且在实践中形成了一套行之有效的解决方案，用以提升管理者和核心团队的心理资本，更好地支持企业的创新和持续改善。

2013年，在中关村人才协会的倡议下，齐家盛业携手一批高科技和创新型企业，成立了中关村人才协会“心理资本委员会”，旨在结合心理学和管理学的精髓，让——

个人获得持续的“身心成长”；

家庭实现稳定的“和谐幸福”；

企业不断成就卓越、造福社会。

详情您可向本机构查询，通过网站、微信、电子邮件的方式，或者填写“读者调查表”之后邮件至以下地址：

齐家盛业

北京海淀区中关村大街40号，当代商城写字楼9层

电话：400-999-0653 010-82616795

邮件：qijia@satirchina.org

网站：www.satirchina.org

假如您希望更多地了解作者的相关文章，交流心理资本的相关话题，
请您发送邮件至：caoyuhong@satirchina.org
或者登录作者的微信号“心动力”



假如您对以下书籍/课程有兴趣，请选择：

书籍

《成为教练式的领导者——激发心理资本》（曹宇红、张镒著）

《当我遇见一个人》（约翰·贝曼编著，宗敏、梁凌寒等译）

《萨提亚家庭治疗模式》（弗吉尼亚·萨提亚、约翰·贝曼等著，聂晶译）

《绽放》（曹宇红、刘诚哲、王俊华等著）